



Tapiolan metroaseman ja länsimetron vaikutus ympäröivään liiketoimintaympäristöön
ja arvonmuodostukseen

Aalto-yliopiston insinööritieteiden korkeakoulun
maankäyttötieteiden laitoksella tehty diplomityö

Espoo, Toukokuu 2015

Arto Nummela

Valvoja: Professori Seppo Junnila
Ohjaajat: TkT Tuomas Ahola
DI Vesa Immonen

Tekijä Arto Nummela

Työn nimi Tapiolan metroaseman ja länsimetron vaikutus ympäröivään liiketoimintaympäristöön ja arvonmuodostukseen

Koulutusohjelma Kiinteistötalous

Pää-/sivuaine Kiinteistöjohtaminen

Koodi M3003

Työn valvoja Professori Seppo Junnila

Työn ohjaaja(t) TkT Tuomas Ahola, DI Vesa Immonen

Päivämäärä 16.5.2015

Sivumäärä 69

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tapiolan keskustan uudistamista on suunniteltu vuosia ja kehityshanke on lähtenyt liikkeelle pitkällisen ja perusteellisen suunnittelun tuloksena. Tärkeimpänä ja merkittävimpana voimana Tapiolan keskustan uudistamisen käynnistymisessä on ollut metropäätös vuonna 2006. Tällöin päätettiin metrolinjan rakentamisesta Helsingin Ruoholahdesta Espoon Matinkylään.

Työssä tutkitaan arvonmuodostusta tulevan Tapiolan metroaseman ympäristössä arvonmuodostuksen ja sidosryhmäteorian kautta. Työssä on tarkoitus selvittää mikä on uuden metroaseman ja länsimetron vaikutus ympäröivään liiketoimintaympäristöön ja arvonmuodostukseen Tapiolan keskustan alueella. Miten eri sidosryhmät näkevät metropäätöksen merkityksen erityisesti Tapiolalle omasta näkökulmastaan. Mitkä ovat Metron vaikutukset kiinteistösijoituspäätöksiin ja kaupan sijoittumispäätöksiin. Lisäksi tutkimuksessa saadaan tietoa länsimetron merkityksestä koko Etelä-Espoolle. Tiedot kerättiin haastattelemalla eri toimijoita

Haastatteluihin osallistui 14 henkilöä, joista viisi edusti kiinteistösijoittajia kolme kaupallisia toimijoita, kolme julkisia toimijoita ja kolme rakennusalan toimijoita. Lopuksi haastatteluiden tulokset analysoitiin, jonka pohjalta tehtiin johtopäätökset.

Kaikki haastatellut sidosryhmät kuvasivat metropäätöstä kriittiseksi koko Tapiolan tulevaisuuden kannalta. Ilman metropäätöstä Tapiolan keskustan kehittäminen ei olisi lähtenyt liikkeelle nykyisessä mittakaavassa. Ilman metropäätöstä kiinteistösijoittajat eivät olisi saaneet toteutettua investointipäätöksiä eivätkä kaupan toimijat sijoittautumispäätöksiä Tapiolan keskustaan. Kehityspanokset Tapiolan keskustan alueelle olisivat olleet vaatimattomia.

Tuloksista käy ilmi metrohankkeen sidosryhmäverkostoa ja hankkeen arvoa lisääviä ja arvoa vähentäviä tekijöitä. Tutkimuksen tuloksina havaitaan, että metron ja metroasemien rakentamisen vaikutus koko Tapiolan kehittymiseen ja länsimetron linjaukselle on merkittävä. Metroon tehdyt investoinnit tuottavat tuloa useita vuosikymmeniä ja hyöty realisoituu kaikille kaupunkia käyttäville tahoille kiinteistösijoittajille, kaupantoimijoille, rakentajille, asukkaille ja asiakkaille. Ei siten pelkästään metron käyttäjille.

Metrolinja ja metroasema tuovat tutkitusti hyötyä ja lisää arvoa kaikille alueen toimijoille mukaan lukien toimitilat, asunnot, kauppiat, asukkaat ja kulttuuriympäristö.

Avainsanat Arvonmuodostus, Kaupunkikeskus, Metro, Länsimetro, Sidosryhmäteoria, Tapiola



Author Arto Nummela

Title of thesis Effect of Tapiola metro station to surrounding business environment and value creation

Degree programme Degree programme in Real Estate Economics

Major/minor Real Estate Management

Code M3003

Thesis supervisor Professor Seppo Junnila

Thesis advisor(s) Dr. Sc. (Tech) Tuomas Ahola, M.Sc.(Tech) Vesa Immonen

Date 16.05.2015

Number of pages 69

Language Finnish

Abstract

Reform of the centre of Tapiola is designed for years and development project has started as a result of lengthy and thorough planning. The metro decision in 2006 has been the most important and the most significant driving force starting the reform of the centre of Tapiola. In that case it was decided to build a metro line from Helsinki Ruoholahti to Matinkylä Espoo.

This thesis examine value creation of the upcoming Tapiola metro station through value creation theory and stakeholder theory. The purpose of this study is to find out what is the effect of a new Tapiola metro station and western metro line to the surrounding business environment and value creation. How the various stakeholders see the importance of the metro decision in particular on their own point of view. What are the effects of the metro decision to real estate investment decisions and commercial decisions? In addition to that the study also introduce information of significance of länsimetro to whole southern Espoo.

Interviews were made with 14 people, five of them represented the real estate investors, three commercial actors, three public actors and three construction actors. Finally the results of the interviews were analysed and the conclusions were made.

All of the interviewed stakeholder described the metro as a critical decision for the future of the entire Tapiola. Without the metro decision development of the centre of Tapiola's decision would not have started in its current scale. Without the metro decision real estate investors would not have received investment decisions and commercial actors' location decisions. Development inputs to the centre of Tapiola would have been modest.

The results of this study shows the metro project stakeholder network and value factors of the project. This study also shows that the effect of metro project to whole Tapiola and to whole southern Espoo is significant. Investments for metro will bring revenue for decades and benefits will be realized for all operators not only for metro users.

Metro line and metro station will bring proven benefits and adding value for all operators including the commercial premises, residential buildings, commercial actors, residents and cultural environment.

Keywords City centre, Länsimetro, Metro, Stakeholder theory, Tapiola, Value creation

Alkusanat

Tämä diplomityö sai alkusysäyksen, kun LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy päätti lähteä mukaan EUE/BBE tutkimushankkeeseen. Aalto-yliopiston professori Karlos Arto tutkimusryhmineen oli erittäin kiinnostunut Tapiolan alueen kehittämisestä ja rakennetun ympäristön liiketoiminnan tutkimisesta nimenomaisesti Tapiolan keskustan alueella. Työn aihe oli siten helppo löytää ja se tukee suoraan tutkimushanketta, jossa olemme mukana.

Oma mielenkiintoni Tapiolan keskustaa kohtaa juontaa työtehtävistäni, joissa olen onnekseni saanut olla mukana kehittämässä uutta merkittävää kaupunkikeskus Ainoaa ja Tapiolaa jo usean vuoden ajan.

Haluan kiittää professori Seppo Junnilaa työn valvonnasta ja TkT Tuomas Aholaa ja DI Vesa Immosta työn ohjauksesta ja hyvistä kommentteista työtä eteenpäin vietäessä. Suuri kiitos kuuluu myös tutkimusassistentti Kristiina Sandqvistille merkittävästä avusta työtä kirjoittaessani. Kiitokset myös nykyiselle työnantajalleni LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:lle joka mahdollisti tutkimushankkeeseen osallistumiseni.

Kiitokset myös kaikille diplomityön haastatteluihin osallistuneille. Haastattelututkimus ei olisi onnistunut ilman teidän asiantuntevia ja mielenkiintoisia näkemyksiänne.

Kiitokset myös perheelleni, jotka ovat tukeneet minua työn parissa.

Kunnioittaen

Arto Nummela

Työssä käytetyt käsitteet

Arvon muodostuminen: Arvo on taloustieteessäkin paljon käytetty, mutta kuten monet tutkijat toteavat, vaikeasti määriteltävä, kontekstista riippuvainen ja subjektiivinen käsite.

Kaupunkikeskus: Monipuolinen kaupunkialue, keskus olemassa olevassa kaupunkirakenteessa, josta löytyy kaupallinen tarjonta sekä julkiset palvelut.

Kauppakeskus: Kauppakeskus muodostaa kokonaisuuden, jossa liiketilat avautuvat sisätiloihin, kuten käytäville tai keskusaukiolle. Kauppakeskus kokonaisuus muodostuu vähintään kymmenestä myymälästä. Vuokrattavana olevan liiketilan kokonaismäärä on oltava vähintään 5 000 huoneistoneliömetriä. Yksittäisen liikkeen pinta-ala ei saa ylittää 50 % liiketilan kokonaismäärästä. Kauppakeskuksessa toimii yksi tai useampia ”ankkuriyrityksiä”- Kauppakeskuksen tarjoamat palvelut voivat olla kaupallisia tai julkisia. (Kauppakeskusyhdistys, 2015)

Kiinteistö: Kiinteistönmuodostamislain mukaan kiinteistö on sellainen itsenäinen maanomistuksen yksikkö, joka on merkittävä kiinteistönä valtakunnalliseen kiinteistörekisteriin. Kiinteistörekisteriin merkitään kiinteistöinä 1) tilat, 2) tontit, 3) yleiset alueet, 4) valtion metsämaat, 5) luonnonsuojelulainsäädännön nojalla perustetut suojelualueet, 6) lunastuksen perusteella erotetut alueet, 7) yleisiin tarpeisiin erotetut alueet, 8) erilliset vesijätöt sekä 9) yleiset vesialueet.

Kiinteistöliiketoiminta: Kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet. Kiinteistöliiketoiminnan ydinajatuksena on luoda lisäarvoa tuottavia palveluja kiinteistön käyttäjille ja sitä kautta tuottoja kiinteistön omistajille ja kiinteistösijoittajille kiinteistön elinkaaren aikana.

Kiinteistösijoittaminen: pääoman sitominen kiinteistöön tai sen osaan voiton tai muun hyödyn saamiseksi. Kiinteistöihin voidaan sijoittaa joko suoraan tai välillisesti esimerkiksi osakkeiden ja rahastojen kautta. Termiä kiinteistöinvestointi käytetään monimerkityksisesti tarkoittamaan joko kiinteistösijoittamista tai yhtä kiinteistöön tehtävää investointitoimenpidettä.

Kiinteistöpääomarahasto: Kiinteistörahastolla tarkoitetaan suppeasti määriteltynä erityisen yksityisoikeudellisen sääntelyn ja verokohtelun alaista kiinteistöihin suuntautuvaa yhteissijoittamisen muotoa.

Kulttuuriympäristö: Uudenmaan maakuntakaavassa kulttuuriympäristö määritellään seuraavasti: kulttuuriympäristö on kehittynyt ihmisen ja luonnon vuorovaikutuksen tuloksena. Siihen kuuluvat maisema, rakennettu ympäristö ja kiinteät muinaisjäännökset.

LähiTapiola: LähiTapiola-ryhmä on keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva, asiakkaiden omistama yhtiöryhmä, joka palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. LähiTapiolan tuotteet ja palvelut kattavat vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä sijoittamisen ja säästämisen palvelut.

LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy: LähiTapiola ryhmän omistama kiinteistösijoitus ja kiinteistöjohtamispalveluita tarjoava yritys.

Länsimetro Oy: Länsimetro Oy:n tehtävänä on metron rakentaminen Ruoholahdesta Matinkylään ja edelleen Kivenlahteen. Espoo omistaa yhtiöstä 72 ja Helsinki 28 prosenttia. Länsimetro perustettiin 2007.

Metro: Julkisen liikenteen ja kaupunkiraideliikenteen muoto, jossa perinteisen määritelmän mukaan sähköjunat kulkevat muusta rautatieverkosta erillään tiheällä vuorovälillä. Saman määritelmän mukaan metrorata on paitsi erotettu muusta rautatieverkosta, siinä ei ole tasoristeyksiä ja siitä merkittävä osa kulkee tunnelissa maan alla.

New-Town: Kaupunki tai kaupunkimainen alue joka on suunniteltu täysin rakentamattomalle alueelle ja suhteellisen lyhyessä, esimerkkinä Tapiola.

Sidosryhmä: Organisaation sidosryhmä on mikä tahansa yksilö tai ryhmä, joka voi vaikuttaa tai johon vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Tässä työssä sidosryhmällä tarkoitetaan Tapiolan keskustan kehittämiseen liittyviä toimijoita.

Tapiolan Alueen Kehitys Oy: Tapiolan keskustan kiinteistönomistajien perustama yhtiö. Yhtiön tarkoituksena on toimia osakkaiden yhteistoimintaelimenä, joka toimii läheisessä yhteistyössä alueella olevien sidosryhmien kanssa. Yhtiö koostaa osakkaiden keskeiset tavoitteet alueen kehittämiseksi ja esittää keinoja niiden toteuttamiseksi. Yhtiön omistuspohja on kaventunut alueen kiinteistöomistusten keskittyessä. Tällä hetkellä yhtiön omistajina LähiTapiola omistamiensa kiinteistöosaakeyhtiöiden kautta ja Stockmann Oyj.

Tapiolan Keskuspysäköinti Oy: Espoon kaupungin, Länsimetro Oy:n ja Tapiolan alueen kiinteistönomistajien omistama Tapiolan keskuspysäköintiluolaa rakennuttava ja hallinnoiva yhtiö. Yhtiön suurimpana omistajana on LähiTapiola KR III Ky:n omistamat kiinteistöosaakeyhtiöt.

Tapiola KR III Ky: LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:n hallinnoima kiinteistöpääomarahasto. Rahastolla on merkittävät kiinteistöomistus Tapiolan keskustassa ja rahasto on yksi Tapiolan keskustan pääkehittäjätoimijoista.

Vuokraus: Käyttöoikeuden luovutus korvausta vastaan.

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.1.1 Tapiolan historiasta.....	2
1.1.2 Tapiolan kulttuuriympäristöstä.....	4
1.1.3 Tapiolan keskustan uudistamisen merkitys eri sidosryhmille.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	7
1.3 Tutkimuksen rajaus.....	7
1.4 Tutkimusaineisto, tutkimusmenetelmät.....	8
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	8
1.6 Kirjallisuus ja aiempi tutkimus aiheesta.....	9
2 Metro.....	10
2.1 Mikä on metro.....	10
2.2 Metron historiaa.....	10
2.3 Metro Suomessa.....	12
2.3.1 Länsimetro.....	13
2.3.2 Tapiolan metroasema.....	14
3 Tapiola kaupallisesta näkökulmasta.....	16
3.1 Tapiolan keskustan kaupallinen kehityshistoria.....	16
3.2 Lähtökohdat ja tavoitteet kehittämiselle.....	17
4 Kirjallisuuskatsaus.....	20
4.1 Sidosrymäteoriasta.....	20
4.1.1 Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu.....	20
4.1.2 Sidosryhmien väliset suhteet ja vaikutusstrategiat.....	23
4.1.3 Sidosryhmät tämän tutkimuksen puitteissa.....	23
4.2 Arvoteoriat.....	25
4.2.1 Mitä ovat edut ja uhraukset.....	25
4.2.2 Arvo prosessin ja arvoketjun eri vaiheissa.....	26
4.2.3 Asiakassuhteen arvo ja arvo pitkäaikaisissa suhteissa.....	27
4.2.4 Arvon yhteisluonti.....	28
4.2.4 Arvo tämän tutkimuksen kontekstissa.....	28

5 Haastattelututkimus.....	29
5.1 Tutkimusmenetelmä.....	29
5.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	29
5.1.2 Reliabiliteetti.....	29
5.1.3 Validiteetti.....	30
5.1.4 Tutkimushaastattelut.....	30
5.2 Haastattelukysymykset.....	31
5.3 Haastattelujen käytännön suoritus.....	31
5.4 Haastatteluihin valitut osallistujat.....	31
5.5 Haastatteluaineiston analysointiprosessi.....	34
6 Tutkimustulokset.....	35
6.1 Kiinteistösijoittajahaastatteluiden tulokset.....	35
6.2 Kaupan toimijoiden haastatteluiden tulokset.....	40
6.3 Rakennusalan toimijoiden haastatteluiden tulokset.....	44
6.4 Julkisten toimijoiden haastatteluiden tulokset.....	45
7 Yhteenveto ja analyysi arvo- ja sidosryhmäteoriaan perustuen.....	50
7.1 Metrohankkeen sidosryhmät.....	51
7.2 Metrohankkeen arvotekijät.....	53
8 Johtopäätökset ja kritiikki.....	59
8.1 Johtopäätökset.....	59
8.2 Kritiikki.....	59
8.2.1 Teoriaosuuden arviointi.....	59
8.2.2 Empiirisen osuuden arviointi.....	60
8.2.3 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	61
8.2.4 Tulosten soveltaminen käytäntöön.....	62
8.3 Jatkotutkimuskohteet.....	62
9 Yhteenveto.....	64
Lähdeluettelo.....	67
Liite 1 Tutkimuskysymykset	
Liite 2 Haastatellut henkilöt	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tapiolan keskustan uudistamista on mietitty vuosia ja kehityshanke on lähtenyt liikkeelle pitkällisen ja perusteellisen suunnittelu tuloksena. Tärkeimpänä ja merkittävimpänä voimana Tapiolan keskustan uudistamisen käynnistymisessä on ollut metropäätös vuonna 2006. Tällöin päätettiin metro-linja rakentamisesta Helsingin Ruoholahdesta Espoon Matinkylään. Tulevien metroasemien alueille on kaavoitettu ja tullaan kaavoittamaan merkittävää toimitilojen ja asuntojen uudis- ja lisärakentamista, joka osaltaan vahvistaa Espoon eteläosien kaupunkirakennetta ja mahdollistaa liike- ja asuntorakentamisen myötä merkittävää asukasmäärien lisäystä alueelle.

LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy on hallinnoimansa kiinteistöpääomarahaston Tapiola KRIII Ky:n kautta vahvasti kehittämässä Tapiolan keskustaa. Tapiolan keskustan kehittämishanke kokonaisuudessa on arvoltaan noin 500 miljoonaa euroa. Tapiolan kehittämisestä ja metrohankkeesta on monia mielipiteitä ja investoinneista sekä Tapiolaan että metroon ollaan montaa mieltä sekä puolesta että vastaan. Metroinvestointi on noin miljardin euron suuruusluokkaa ja maanpäälle tulevat investoinnit noin viisinkertaiset pitkällä aikavälillä. Investointien arvo on merkittävä ja tällä on vaikutuksia koko Tapiolan alueen ja Etelä-Espoon kehittymiseen. Omalta osaltani on mielenkiintoista selvittää tulevan metron vaikutuksia Tapiolan keskustan kehittämiselle, keskustan toimijoille ja tähän liittyville sidosryhmille.

Työssä tutkitaan arvonmuodostusta uuden metroaseman ympäristössä arvonmuodostuksen ja sidosryhmäteorian kautta. Työssä on tarkoitus selvittää mikä on uuden metroaseman ja länsimetron vaikutus ympäröivään liiketoimintaympäristöön ja arvonmuodostukseen sekä Tapiolan että Etelä-Espoon alueella. Miten eri sidosryhmät näkevät metropäätöksen merkityksen Tapiolalle ja Etelä-Espoolle ja omaan toimintaansa.

Arvoteorian kautta voidaan havaita arvoa lisääviä tai arvoa vähentäviä tekijöitä hankkeessa ja siten löytää tekijät, jotka ovat merkityksellisiä juuri Tapiolan keskustan metrohankkeessa. Sidosryhmäteoriamallilla jäsennellään kuvaa Tapiolan keskustan kehittämisessä mukana olevista toimijatahoista. Teorioita tullaan hyödyntämään haastattelutulosten analysoinnissa.

Osaongelmina tutkimuksessa nousee esiin mikä on Tapiolan keskustan uuden metroaseman vaikutus Tapiolan keskusta-alueen (Kaava-alue 1) liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön mukaan lukien alueen kehittäminen. Mitkä ovat Metron vaikutukset kiinteistösijoituspäätöksiin ja kaupan sijoittumispäätöksiin. Tiedot kerätään haastatteleamalla eri toimijoita.

Metroaseman vaikutus tutkimuskohteena nimenomaisesti Tapiolassa on mielenkiintoinen alueen omaleimaisuudesta johtuen.

1.1.1 Tapiolan historiasta

”Parhaiden käytäntöjen jäljittely oli yksi Tapiolan menestyksen kulmakiviä. Toinen oli usko tiedon ja suunnittelun valtaan.” (Pantzar, 2008.)

Tapiolan keskuksen internet-sivuilla (viitattu 15.11.2014) kerrotaan puutarhakaupungin kaupunkisuunnitteluperiaatteiden juontavan juurensa aina 30-luvulle asti. Suurkaupunkien laitamille perustettiin keskitettyjä kaupunkiyhdyskuntia muuten rakentamattomille alueille. Tämän tyyppiset mallit ja ajatukset löysivät tiensä Suomeen esimerkiksi Ruotsin kautta.

Tapiolan suunnittelijat hakivat virikkeitä opintomatkoilta jo rakentamisen alkuaikoina (Heikki von Hertzenin kirja julkaistiin 1946). Kansainvälisiltä edelläkävijöiltä haettiin mallia rakentamisen eri osa-alueille: Ruotsista (asuntosuunnittelu, kollektiiviset tilat sekä sähkö ja lämmitysjärjestelmät), Tanskasta (puutarha- ja miljöosuunnittelu), Englannista (puutarhakaupunki-ideologian myötä kehityt uudet lähiöt, esim. Milton Keynes), Yhdysvalloista (kevyen liikenteen väylät). Tapiolan Lämmön sähkö- ja lämpövoimaloita suunniteltaessa käytettiin ruotsalaisia asiantuntijoita. Tapiolan Lämmön edustajat matkustivat myös hakemaan mallia modernin kiinteistöhuolto- ja ylläpitotoiminnan järjestämiseen. Mallin hakeminen ulkomailta ylettyi rakentamisen lisäksi aina koulutusjärjestelmiin. (Pantzar, 2008)

Kokonaisvaltaiset ratkaisut olivat yksi keskeisimmistä periaatteista Tapiolaa suunniteltaessa. Esimerkiksi palveluverkoston optimointia pidettiin hyvin tärkeänä. Asumissolujen yhteyteen sijoitetut lähipalvelut kuten koulut ja ruokakaupat olivat enintään 250 metrin päässä asunnoista. Kokonaisvaltaisuutta tuomaan luotiin myös Asuntosäätiön poikkitieteellisiä suunnitteluryhmiä, joissa olivat mukana niin sosiologit kuin kotitaloustieteilijätkin, käsiteltävien teemojen ylettyessä väestökysymyksestä ja kansallisesta eheyttämisestä aina keittiö- ja kylpyhuoneratkaisuihin. Suunnittelussa uudet ajatukset näkyivät konkreettisesti, esimerkiksi amerikkalaistyyppinen baarikeittiö, kerrostalojen yhteiset kylmätilat ja pesulat, rappaamattomien tiiliseinien käyttö sisätiloissa ja kapeat tuuletusikkunat. (Pantzar, 2008)

Pantzar kirjoittaa myös lasten ja nuorten roolista puutarhakaupunki-ideologian ytimessä. Nuoret haluttiin pois kaduilta - kasvattajat, nuorisotyöntekijät ja opettajat osallistettiin miettimään ratkaisuja yleisen viihtyvyyden parantamiseksi. Yhteisalueita hoitamaan palkattiin asuntoyhtiöiltä kerätyn ns. ”ruusuveron” avulla nuoriso-ohjaaja ja puutarhureita. Asuntosäätiöllä oli aktiivinen rooli yhdistystoiminnan käynnistämisessä Tapiolan varhaisvaiheista alkaen. Tapiolan puutarhakaupunki-brändiä rakennettiin tietoisesti ja viherrakentamisesta vastasivat puutarha-alan asiantuntijat.

Espoon kaupungin Arkkitehtitoimisto SARC:lla vuonna 2011 teetättämässä Kulttuuriympäristöanalyysissa nostetaan esille myös muutamia Tapiolan kehittämisen vaikuttajia henkilötasolla. Heikki von Hertzen toimi merkittävässä roolissa 1951 perustetun Asuntosäätiön vetäjänä usean vuosikymmenen ajan. Johtaessaan Tapiolan suunnittelua ja rakentamista von Hertzen osallistui hankkeiden ideointiin, oli mukana luomassa edellytyksiä suunnitelmien toteutumiselle ja toimi yhteistyössä arkkitehtien kanssa. Tapiola yhteiskunnallisena ja kaupunkikuvallisena kokeiluna sai aikaan keskustelua niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. (Arkkitehtitoimisto SARC & Espoon kaupunki, 2011)

Aarne Ervi puolestaan on jättänyt jälkensä Tapiolan arkkitehtuuriseen ilmeeseen. Hänen toimistonsa ehdotus voitti Asuntosäätiön keskustan suunnittelusta järjestämän kilpailun vuonna 1953–1954. Ehdotuksen arkkitehtoninen kokonaisote sai kiitosta, Ervi jatkoi keskustan hahmottelua ja hänen suunnitelmiaan noudatettiin pitkälti rakennettaessa Tapiolaa. (Tapiolankeskus, 2014)

Tultaessa 1960-luvun puoliväliin Tapiolasta oli rakentunut moderni puutarhakaupunki, joka toi mainetta suomalaiselle kaupunkisuunnittelulle maailmallakin. Esimerkiksi Tapiolantien varrella sijaitsevat Keskustorni, Tapiolatorin liikekiinteistö, Tapiola Garden hotelli sekä Kino Tapiola ja Tapiolan uimahalli kuuluvat Ervin suunnittelemaan rakennustaiteellisesti arvokkaaseen osaan Tapiolaa. (Tapiolankeskus, 2014)

Myös Suomessa ensimmäinen laatuaan oleva Heikintori-kauppakeskus valmistui Ervin suunnittelemana vuonna 1968. Yhdessä muun vanhemman Tapiolan kanssa se kuuluu Museoviraston valtakunnallisesti merkittävien rakennettujen kulttuuriympäristöjen listalle. (Arkkitehtitoimisto Sarc & Espoon kaupunki, 2011)

60-luvun jälkeen Tapiolan keskuksen liikerakentaminen kohdistui Merituulentien ympäristöön. Esimerkiksi Sokoksen ja Stockmannin liikekiinteistöt rakennettiin 70- ja 80-lukujen vaihteessa. Espoon kulttuurikeskus Keskusaltaan ja Keskustornin kupeessa valmistui Vuonna 1989. (Tapiolankeskus, 2014)



Kuva 1. Tapiola kartalla. (Espoon kaupunki, 2014)

1.1.2 Tapiolan Kulttuuriympäristöstä

Museovirasto on määritellyt Tapiolan yhdeksi arvokkaimmista rakennetuista kulttuuriympäristöistä Suomessa. Tapiolan aluetta koskevat valtioneuvoston antamat valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet, joiden mukaan alueidenkäytössä on varmistettava, että valtakunnallisesti merkittävät kulttuuriympäristöjen ja luonnonperinnön arvot säilyvät. Lisäksi Ympäristöministeriö on nimennyt Tapiolan yhdeksi Suomen kansallismaisemista. Tapiola on myös hyväksytty kansainvälisen DOCOMOMO-järjestön valikoimaan suomalaisia modernismin merkkiteoksia. (Museovirasto, 2009)

Tapiolan ideologia juontaa juurensa 1950-luvun lähiöiden ja asuintalojen suunnitteluideologiasta, jota modernit suunnittelijat hyödynsivät tehdäkseen kokonaan uuden kaupunginosan palveluineen ja työpaikkoineen. Tapiolan on Hagalundin kartanon maille 1950-luvulta lähtien rakennettu Suomen ainoa New-Town -tyyppinen avara ja vaihteleva puutarhakaupunki. Tapiolan alkuperäinen keskusta on osa Tapiolan puutarhakaupunkia ja sillä on sen myötä niin kansainvälistä kuin valtakunnallista arvoa. (Museovirasto, 2009)

Koska Tapiola kuuluu museoviraston inventoimiin valtakunnallisesti merkittäviin kulttuuriympäristöihin, kaikkea alueella tapahtuvaa rakentamista, korjaamista tai rakennetun ympäristön poistamista on tarkasteltava hyvin huolellisesti. Tämä on otettava huomioon myös alueidenkäytön suunnittelussa siten, että Tapiolan ominaispiirteet ovat suojeltu myös maakuntakaava- ja yleiskaavamääräyksin. Nämä vaatimukset asettavat rajoituksia sille, minkälaista rakentamista Tapiolassa voidaan toteuttaa. (Ympäristöministeriö, 2009)



Kuva 2. Tapionraitti 1967. (Espoon kaupunki, Kaupunginmuseo, 2015)

Tapiolalla on kaupunkikeskuksena merkittäviä kansainvälisiä ulottuvuuksia ja hyvää mainetta. Tapiola on Suomen arkkitehtonisesti arvokkain ja monipuolisin asuinalue. Alueen ydin on alkuperäinen Tapiolan keskusta. Tapiolan arvo on syntynyt kokonaistoteutuksessa ja hienossa arkkitehtuurissa arkkitehtikilpailusta alkaneen suunnittelutyön tuloksena. Tapiolan alkuperäinen keskusta ei ole täysin säilynyt. Alueella on tehty muutoksia ja ympärillä on ollut uudisrakentamista. Keskusta on muuttunut vuosien saatossa alkuperäisestä eriäväksi. (Arkkitehtitoimisto Sarc & Espoon Kaupunki 2011)

Tapiola on suunniteltu edistyksellisesti. Tämä näkyy muun muassa uusina ratkaisuin ja ideoina kaupunkisuunnittelussa. Tapiolan keskustasta on löydettävissä useita eri suunnitteluideoita. Vanha osa kertoo puutarhakaupungin ja modernismin piirteistä, laajennus avaa kompaktikaupungin ja konstruktivismin ajatuksia. Ympäristön laatu on vaihtelevaa. Eri aikakausien ideologioiden ja haasteiden mukaan rakennettaessa on poikettu aiempien vaiheiden ihanneolotilasta. Tapiolan arvoista yksi on sen yhtymäkohta luontoon ja olosuhteisiin. Tapiola on rakentunut luonnonmaisemaan sen piirteitä kunnioittaen ja huomioiden luonto osaksi rakennettua maisemaa. Tämä liittyy osaltaan puutarhakaupungin ihanteisiin, mutta on Tapiolassa merkittävästi korostunut omalainen piirteensä kansallis- ja luonnonmaisemakokonaisuus huomioiden. Alkuperäinen Tapiolan keskusta edustaa tätä ihannetta, mutta on sittemmin laajennusrakentamisen myötä on harmillisesti muuttanut kokonaisuutta. Tapiolan keskustan identiteetti merkittävänä arvotekijänä liittyy niin puutarhakaupungin kuin vahvan aluekeskuksen imagoon. Tällä on merkitystä niin koko Suomen tasolla ja alueellisesti kuin myös paikallisesti. Tapiolan asujaimiston yhteenkuuluvuuden vahvistajana Tapiolan keskustalla on selkeästi merkitystä. (Arkkitehtitoimisto Sarc, Espoon Kaupunki 2011)

Tapiolan identiteetti tulee jatkossa vahvistumaan osana valtakunnallisestikin merkittävää Otaniemi-Keilaniemi-Tapiola-kokonaisuutta. Tapiolan keskustan arvo liittyy pitkälti vaihteleviin kaupunki ja maisematiloihin sekä historiaan. Keskusta on kerrostunut historiallisesti mutta se ei ole enää Tapiolan keskustan arvokkain piirre. Keskusta ei ole enää selkeä kokonaisuus ja myös laatu vaihtelee keskustan eri alueilla. Kuitenkin Tapiolan keskustan arvo syntyy pitkällä aikavälillä muodostuneesta keskustan monimuotoisuudesta, joka nähdään ajallisena, funktionaalisenä ja arkkitehtonisena monipuolisuutena. (Arkkitehtitoimisto Sarc & Espoon Kaupunki, 2011)

Kulttuuriympäristöjen säilymisen edellytyksinä on kulttuuriympäristön aktiivinen hyödyntäminen ja käyttö. Alkuperäisen tai sitä vastaavan käytön ilmeneminen ja jatkuvuus on tärkeää. Tapiolan keskustan rakennusten arvo perustuu osittain rakennusten mahdollisuuksiin tarjota käytettävyyttä eri tarpeisiin. Rakennettu ympäristö on käyttöarvoltaan merkittävin ihmisen luoma resurssi. (Museovirasto, 2009)



Kuva 3. Tapiolan Infokioski 1967. (Espoon Kaupunki, Kaupunginmuseo, 2015)

1.1.3 Tapiolan keskustan uudistamisen merkitys eri sidosryhmille

Tapiolan kaupunkikeskuksen uudistamisella on monia merkityksiä eri sidosryhmille. Tapiola Etelä-Espoon merkittävimpänä alue-keskuksena tarjoaa menestymisen mahdollisuuksia alueen toimijoille, asukkaille ja yrityksille. Metron tulo Tapiolaan luo edellytykset rakentaa Tapiolaan uusi keskus, joka toteuttaa Tapiolan alkuperäistä henkeä ja jossa tämän päivän kestävä kehityksen tavoitteista lähtien toteutetaan ihmisille elävä ja viihtyisä kaupunkikeskus Tapiolamaisen vihreyden keskelle.

Kaupallisesti vahva kaupunkikeskus tarjoaa menestymisen mahdollisuudet kaikille toimijoille.

Hyödyt voivat realisoitua esimerkiksi seuraavasti:

- Kiinteistöjen omistaja hyötyy lisääntyneen tuoton muodossa
- Käyttäjä-asiakkaat hyötyvät lisääntyneen palvelutarjonnan ja viihtyvyyden muodossa
- Käyttäjäorganisaatiot (esimerkiksi vuokralaiset) hyötyvät paremmin heidän tarpeisiinsa vastaavien ratkaisujen muodossa
- Yhteiskunta hyötyy lisääntyneen arvon tuoton (esimerkiksi kasvaneet verotulot) sekä uusien yhteiskunnallisesti merkittävien teknologioiden käyttöönoton/yleistymisen myötä (esimerkiksi kaukokylmä)
- Kaupungit hyötyvät lisääntyneen vetovoiman/imagon myötä

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Tapiolan keskustan uuden metroaseman ja länsimetron vaikutusta Tapiolan keskusta-alueen (Kaava-alue 1) liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön huomioiden yritykset, asiakkaat, toimitilat, asunnot ja kulttuuriympäristö. Miten metropäätös vaikutti kehittämispäätöksiin ja suunnitteluun ja mitä on odotettavissa metron valmistuttua. Tavoitteena on systemaattinen ymmärrys arvonmuodostuksesta ja Tapiolan tulevan uuden metroaseman ympäristössä. Tutkimusongelmaan liittyviä aikaisempi tutkimuksia ei ole löydettävissä ja tämä tekee tutkimusasetelmasta sekä akateemisesti että ammatillisesti mielekkään ja mielenkiintoisen.

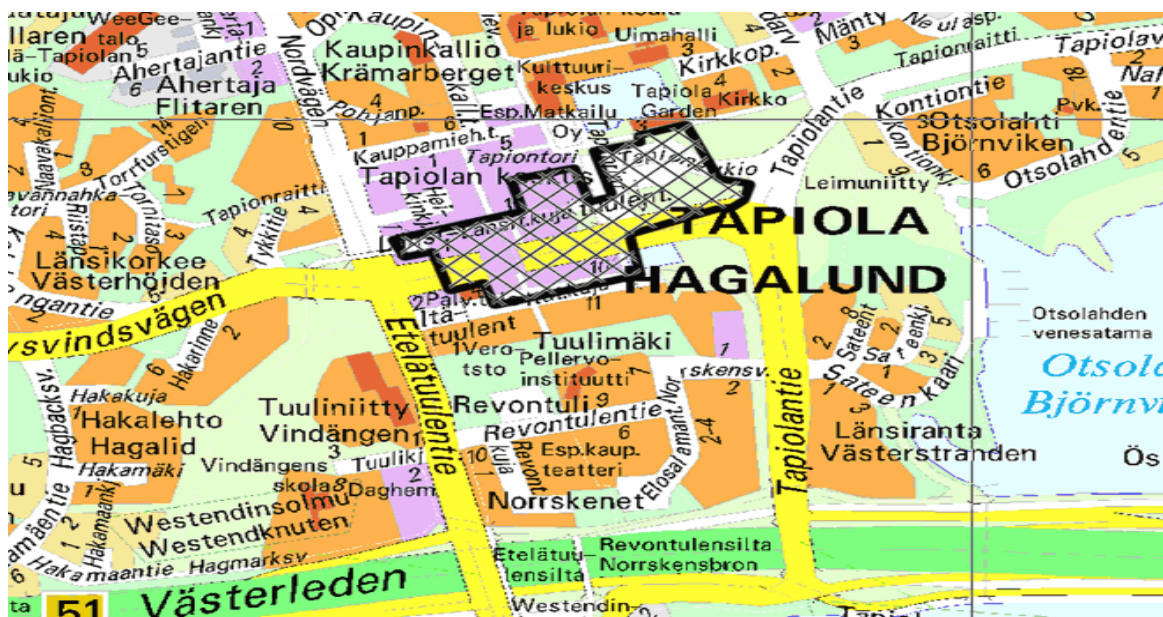
Tutkimusongelma: Miten uusi Tapiolan metroasema ja länsimetro vaikuttavat ympäröivään liiketoimintaympäristöön ja arvonmuodostukseen.

Osa-ongelmat:

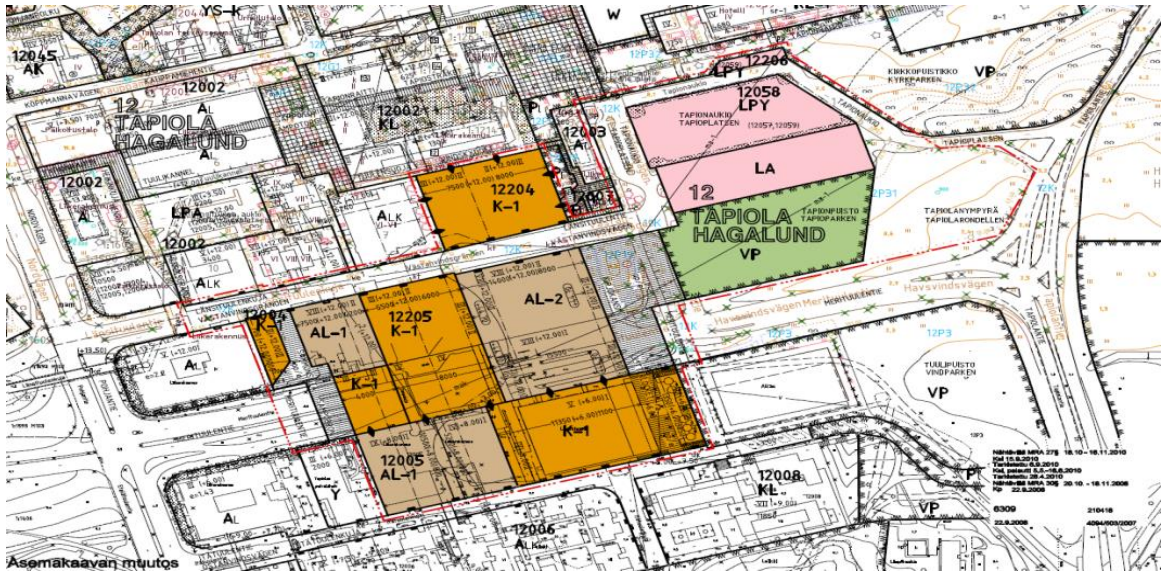
- Mikä on Tapiolan keskustan uuden metroaseman ja länsimetron vaikutus Tapiolan keskusta-alueen (Kaava-alue 1) liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön.
- Mitkä ovat metropäätöksen vaikutukset kiinteistösijoituspäätöksiin ja kaupan sijoittumispäätöksiin.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Työ rajataan koskemaan vaikutuksia Tapiolan keskustassa kaava-alue 1. Ajallisesti työ rajataan kehittämisen ja kaavoituksen aloittamisesta kunnes metro ja kaupallinen kehittäminen ovat kaava-alue 1 osalta valmista. Kuitenkin tutkimushaastatteluihin saadaan tietoa eri sidosryhmien näkemyksistä koko Etelä-Espoon kattavasti ja nämä tutkimustulokset tuodaan myös esiin.



Kuva 4. Tapiolan keskusta Kaava-alue 1. (Espoon Kaupunki, 2014)



Kuva 5. Tapiolan keskusta Kaava-alue 1. (Espoon Kaupunki, 2014)

1.4 Tutkimusaineisto, tutkimusmenetelmät

Diplomityö tehtiin kirjallisuustutkimuksen ja teemahaastatteluiden yhdistelmänä. Kirjallisuustutkimuksen perusteella luotiin yleiskatsaus arvonmuodostuksesta ja sidosryhmäteoriasta ja vaikutuksesta alueen toimijoihin. Kirjallisuustutkimuksen pääasiallisia lähteitä olivat aiheeseen liittyvät arvonmuodostuksen ja sidosryhmäteorian perusteokset ja tieteelliset artikkelit.

Työn empiirisessä osuudessa tehtiin 14 teemahaastattelua, joissa haasteltiin yhteensä 14 kiinteistö- ja rakennusalan sekä kaupanalan asiantuntijaa.

Työ jakautuu seuraaviin tehtäviin:

- Kirjallisuuskatsaus sidosryhmäteoriasta ja arvonmuodostuksesta
- Tapiolan keskustan toimijoiden ja sidosryhmien tunnistaminen
- Asiantuntijoiden haastattelut Suomessa
- Tutkimustulosten analysointi
- Tulosten raportointi

1.5 Tutkimuksen rakenne

Diplomityö koostuu yhdeksästä osasta: johdannosta, metron kuvauksesta, Tapiolan kaupallisesta selvityksestä, kirjallisuustutkimuksesta, empiirisestä osuudesta sekä pohdinnasta ja johtopäätöksistä.

Johdannossa, luvussa yksi, on esitetty tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät. Lisäksi luvussa kuvataan Tapiolan historiaa ja Tapiolan kulttuuriympäristöä.

Luvussa kaksi on kuvattu mikä on metro ja kerrottu metron historiasta sekä Helsingin metrosta lisäksi luvussa kaksi on tarkasteltu lyhyesti Länsimetroa ja Tapiolan metroasemaa.

Luvussa kolme kuvataan Tapiolaa kaupallisesta näkökulmasta.

Työn neljännessä luvussa tarkastellaan arvonmuodostumista ja sidosryhmäteoriaa kirjallisuustutkimuksen perusteella. Luvussa on esitelty työhön keskeisesti liittyvät teoriat ja kirjallisuus. Luvussa pohditaan mitä arvonmuodostuksella ja sidosryhmäteorialla tarkoitetaan tässä merkityksessä.

Työn viidennessä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto.

Luvussa kuusi työn empiirisessä osuudessa kuvataan työn yhteydessä tehty haastattelututkimus ja haastattelu tutkimuksen keskeiset tulokset.

Luvussa seitsemän on kuvattu haastattelujen yhteenveto ja analyysi arvo- ja sidosryhmäteoriaan perustuen.

Työn kahdeksannessa luvussa esitellään johtopäätökset tutkituista asioista ja arvioidaan tehtyä työtä kriittisesti. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkimuskysymyksiin vastaamista, tulosten soveltamista käytäntöön ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Työn viimeisessä yhdeksännessä luvussa esitetään koko tutkimustyön yhteenveto.

1.6 Kirjallisuus ja aiempi tutkimus aiheesta

Kirjallisuutta ja aineistoa on löydettävissä runsaasti raideliikenteeseen ja kaavoitukseen sekä maankäyttöön liittyen. Myös arvonmuodostuksesta liiketoiminnassa ja kiinteistöliiketoiminnassa on kirjoitettu paljon. Arvonmuodostuksesta löytyy runsaasti artikkeleja sekä erilaisia tutkimuksia.

Sidosryhmäteoriaa on sovellettu julkisiin projektihankkeisiin, mutta suoraan asema-alueiden kehittämiseen keskittyviä tapaustutkimuksia ei löytynyt.

Kansainvälisestä kirjallisuudesta ja tieteellisistä julkaisuista saatiin aiheesta laajimmat teoreettiset pohjatiedot. Teoriaosuuden kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi sidosryhmäteoriaa ja arvonmuodostuksen teoriaa.

Kaupunkisuunnittelussa liikenteen solmukohtien kehittämistä on tarkasteltu, mutta näkökulmina ovat usein yhdyskuntasuunnittelun lähtökohdat tai ympäristökysymykset ilman kaupallista tarkastelua.

Liikenteen tutkimuksen parissa asema-alueista puhuttaessa keskitytään useimmiten tarkastelemaan matkustajavirtoja ja kulkuvälineen valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Metroasemien kaupallisesta kehittämisestä tai hyödyntämisestä aineistoa ei ollut juurikaan löydettävissä. Maan-arvon kehittymistä asema-alueiden yhteydessä on tutkittu ja tässä yhteydessä on luotu matemaattisia kaavoja maan-arvon määrittelyyn kuten esimerkiksi Debrezio et al., 2007 ja Damm et al., 1980. Nämä maan-arvomallit eivät sovellu tämän tutkimuksen teoriaksi, koska tässä työssä arvoa tutkitaan eri kontekstissa.

2 Metro

2.1 Mikä on metro

Metro on Suomessa käytettävä nimitys kaupunkirautatiestä, joka on rakennettu enimmäkseen maanalaiseksi. Suomeen metro-nimitys on luultavammin tullut Ranskasta, jossa Pariisin maanalaista rautatietä kutsutaan metroksi (*Le Métropolitain*) – sana viittaa metropoliin, suureen kaupunkiin. Maailman ensimmäisenä metrona pidetään kuitenkin Lontoon *The Metropolitan Railwayta*, höyryveturivetoista rautatietä, joka rakennettiin kaupungin sisäistä liikennettä varten ja joka tilan puutteen vuoksi kulki osittain maan pinnan alla. (Alku, 2009)

Metro on julkisen liikenteen ja kaupunkiraideliikenteen muoto, jossa perinteisen määritelmän mukaan sähköjunat kulkevat tiheällä vuorovälillä ja erillään muusta rautatieverkosta. Samaan määritelmään kuuluu, että metrossa ei ole tasoristeyksiä ja merkittävä osa siitä kulkee tunnelissa maan alla. Määritelmää ei kuitenkaan voi pitää yksiselitteisenä: eri puolilla maailmaa metroiksi nimitetyt järjestelmät voivat olla merkittävästi erilaisia. Myös tekninen kehitys on kaventanut erottelua metro-, paikallisjuna- ja raitioliikennejärjestelmien välillä. Nykyisin metro voidaankin määritellä myös raideliikennejärjestelmän rataverkon osaksi, jolla ei ole tasoristeyksiä ja joka on pääsääntöisesti rakennettu eritasoiseksi maanalaiseksi radaksi tai ilmaradaksi. (Alku, 2007)

Metroliikenne lukeutuu yhdessä paikallisjunaliikenteen kanssa raskaaseen raideliikenteeseen – junien kulkua ohjaavat ja turvaavat asetinlaite- ja opastinjärjestelmät ja kuljettajan tehtävänä on ajaa junaa liikenteenohjauksen määräysten mukaan - erotukseksi kevyestä raideliikenteestä eli raitioliikenteestä, jossa kuljettaja vastaa yksin vaunujen ajamisesta. Toisaalta kansainvälisesti löytyy myös esimerkkejä, joissa raitioiteita nimitetään metroksi, vaikka nämä järjestelmät ovat teknisesti kaupunkiliikenteen joukossa liikennöitäviä raitioiteita. (Alku, 2009)

Metro tarjoaa julkisen liikenteen muodoista korkeimman matkustajakapasiteetin ja vie vähiten tilaa, on kallis rakentaa mutta edullinen liikennöidä. Suuresta kuljetuskapasiteetista johtuen metroradan rakentaminen edellyttää asemiansa ympäristöön tiivistä rakentamista toimiakseen taloudellisesti kannattavasti (Alku, 2009)

2.2 Metron historiaa

Maanalainen rautatieliikenne alkoi ensimmäisenä maailmassa Lontoossa 1863, kun *The Metropolitan Railway* avattiin. Rata oli rakennettava suurelta osin maan alle tilan puutteen vuoksi - Lontoon kadut olivat kapeita, eikä liikenteen kasvulle ollut tilaa. Junissa käytettiin kaasulla toimivia höyryvetureita, jotka oli suunniteltu siten, että niistä tuli mahdollisimman vähän höyryä ja savua. Koska savua ei voinut täysin välttää, radassa oli runsaasti avoimia osuuksia tunneleiden ja asemien tuulettamiseksi. (Alku, 2009)

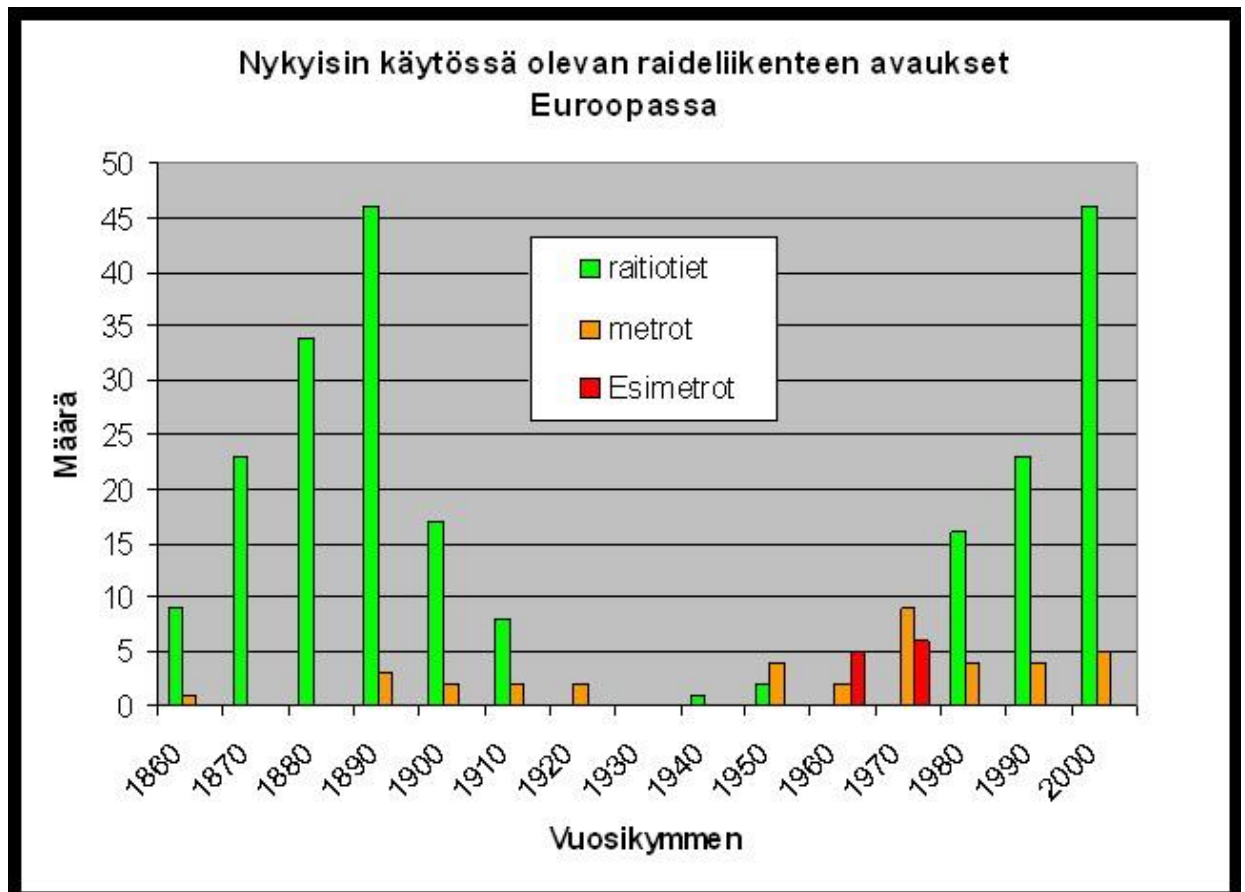
Varsinainen metroliikenne alkoi sähköön käyttöön siirtymisen myötä joulukuussa 1890. Sähköön ansiosta oli mahdollista rakentaa ratoja syvempiin tunneleihin ilman tuuletusaukkoja. Lontoossa alettiin rakentaa *deep tubes* – linjoja, jotka kulkivat vanhaa metroa syvemmällä. Kustannusten säästämiseksi vaunuista tehtiin matalia ja tunnelin

muotoa mukaillen pyöreäkattoisia. Nykyäänkin Lontoossa on käytössä kolmenlaisia metrojunia. Niiden kaikkien raideleveys on sama, mutta ne eivät voi käyttää toistensa ratoja ristiin. (Alku, 2009)

Manner-Euroopan ensimmäinen metro avattiin Budapestiin Unkariin 1896. Pariisin metro avattiin vuonna 1900, Berliinin metro kaksi vuotta myöhemmin. Sitten seurasivat Hampuri (1912), Madrid (1919) ja Barcelona (1924). Nykyaikaisen raitiovaunujen kokoiset vaunut kulkivat jyrkistä mutkista. Tukholman tunnelbanan liikenne alkoi 1950. Ennen toista maailmansotaa metroja oli 17 suurkaupungissa.

1950-luvulla autoilun yleistyessä monissa kaupungeissa suunniteltiin metroja ja raitioteiden lakkauttamista, jotta kadut voitaisiin varata henkilöautoille. Miljoonakaupunkien tapainen metrorakentaminen oli kallista ja muutamissa kaupungeissa rakennettiin esimetroja, eli metroiksi suunniteltuja ratoja, joita ensin käytettiin raitiovaunuilla liikennöintiin. Tällaisia raitioiteita rakennettiin mm. Oslissa, Göteborgissa ja Tukholmassa sekä erityisesti Saksassa. Vuosikymmen myöhemmin monet Saksan kaupungit päättivät, ettei esimetroa koskaan muuteta suljetuksi metroksi, vaan järjestelmä pysyy maantasoisena raitiotienä. Syntyi pikaraitiotien käsite, jota 1980-luvulla ryhdyttiin kopioimaan ympäri maailman.

1900-luvun lopulla uusien metrojen rakentaminen on keskittynyt lähinnä Euroopan ulkopuolella sijaitseviin miljoonakaupunkeihin. Euroopassa uudet raideliikennejärjestelmät ovat pääasiassa uusia raitioiteita. Olemassa olevia metroja on Euroopassa laajennettu 2000-luvulla. Yleisemmin laajennukset ovat tarkoittaneet vanhojen linjojen pidennyksiä. Kokonaan uudet linjat ovat harvinaisempia, koska verkon rakentaminen on aloitettu tiheimmin rakennetuista alueista. Metroalaajennusten sijasta vanhoissakin metrokaupungeissa on raideliikennettä laajennettu raitioitein. Kaupunkien reuna-alueita rakennetaan väljästi, eikä kallis metrorakentaminen ole tarkoituksenmukaista. Maanalaiset eivät myöskään ole poistaneet tarvetta maanpäällisestä joukkoliikenteestä edes keskusta-alueilla. (Alku, 2007)



Kuva 6. Nykyisin käytössä olevan raideliikenteen avaukset Euroopassa. (Alku, 2009)

2.3 Metro Suomessa

Helsingin Metro on Suomen ainoa ja samalla maailman pohjoisin Metro. Metroliikenne alkoi Helsingissä vuonna 1982 välillä Rautatientori-Itäkeskus. Sen jälkeen metrolinjasto on laajentunut vaiheittain, Ruoholahteen vuonna 1993 ja Vuosaareen 1998. Vuonna 2007 avattu Kalasatama on Helsingin uusi metroasema. (Helsingin kaupunki, 2014)

Metroyhteyden jatkamisesta Espooseen on keskusteltu Helsingin metron toiminnan alkamisesta lähtien ja selvityksiä joukkoliikennejärjestelmän kehittämistä Helsingistä länteen on tehty useissa yhteyksissä. Länsimetron suunnittelu käynnistyi maaliskuussa 2007 Espoon kaupunginvaltuuston ja Helsingin kaupunginhallituksen vuonna 2006 tekemien päätösten mukaisesti. Virallinen päätös Länsimetron rakentamisesta tehtiin Espoon kaupunginvaltuuston kokouksessa 19.5.2008 äänin 56-9 ja Helsingin valtuusto puolestaan päätti asiasta 21.5.2008. Länsimetron varsinainen rakentaminen aloitettiin Ruoholahdesta.

Espoon valtuusto päätti maanalaisten metrokaavojen hyväksymisestä tammikuussa 2009, mutta metrotunnelien ja asemien maanalaisista kaavoista tehty valitukset viivästyttivät rakentamista Espoossa yli vuodella - korkein hallinto-oikeus hylkäsi valitukset helmikuussa 2010. Helsingin valtuusto käsitteli kaava-asian marraskuussa ja kaava sai lainvoiman joulukuussa 2009

Ruoholahdesta Salmisaaren rantaan oli jo voimassa oleva maanalainen asemakaava, joka mahdollisti Länsimetron rakentamisen aloittamisen. Lauttasaaressa työt aloitettiin työtunnelien louhinnoilla alkukesällä 2010. Espoon puolella rakennustyöt aloitettiin 31.5.2010. (Länsimetro, 2014)



Kuva 7. Helsingin Metroverkko. (Helsingin Kaupunki metroliikenne, 2014)

2.3.1 Länsimetro

Länsimetro tuo kahdeksan uutta asemaa. Asemat sijoittuvat Espoossa Matinkylään, Niittykumpuun, Urheilupuistoon, Tapiolaan, Otaniemeen, Keilaniemeen ja Helsingissä Koivusaareen ja Lauttasaareen.

Länsimetro on 13,9 kilometriä pitkä. Sen muodostavat kaksi rinnakkaista tunnelia, jotka kulkevat koko matkan maan alla. Asemien lisäksi rakennetaan 15 pystykuilua, jotka on suunniteltu hätäpoistumista, paineentasausta, ilmanvaihtoa ja savunpoistoa varten. Rakentamista ja huoltoa varten on louhittu 12 ajotunnelia.

Kun länsimetro valmistuu, avataan kaksi linjaa: Matinkylä-Vuosaari ja Tapiola-Mellunmäki.



Kuva 8. Länsimetron linjaus ja asemat. (Länsimetro, 2014)

2.3.2 Tapiolan metroasema

Tapiolan metroasema ja linja-autoterminaali liittyvät kiinteästi osaksi Tapiolan liike- ja liikennekeskusta. Tapiolan julkisen liikenteen ydin muodostuu metron ja bussien syöttöliikenteestä. Uusi bussiterminaali ja Merituulentien pohjoisreunalle rakentuva metroasema sijoittuvat tulevan liikekeskuksen alle. Asemalaituri louhitaan kallioon noin 30 metriä maanpinnan alapuolelle, pääsy laiturihalliin tapahtuu liukuportailta ja hisseillä. Tapiolan metroasema tulee nivoutumaan yläpuolella olevaan kauppakeskukseen ja Tapiolan palveluihin. Metroasemaa Tapiolaan suunnittelee APRT Arkkitehtityöhuone Artto Palo Rossi Tikka Oy. (Länsimetro, 2014)

Tuleva metroasema ja linja-autoterminaali mahdollistavat erinomaiset lähtökohdat liike- ja palvelutoiminnalle. Ennusteen mukaan metron käyttöaste tulee olemaan noin 20.000 henkilöä vuorokaudessa. Kaupan kannalta tämä tarkoittaa noin 3.5 miljoonan potentiaalisen asiakkaan määrää vuodessa. Metron käyttäjien hyödyntäminen ostavina asiakkaina, riippuu pitkälti kaupallisen tarjonnan vetovoimasta, eri toimintojen sijoittelusta sekä kulkuyhteyksien käytännönläheisyydestä. Suunnittelun keskeinen lähtökohta on, että ns. päivittäistavarat sijoitetaan mahdollisimman lähelle ”liikkumisvälineitä”, autoa, bussia ja metroa. Viitesuunnitelmassa terminaalitasolle on merkitty tilat kolmelle suurelle päivittäistavarayksikölle. (Entrecon, 2011)

Hyvä julkisen liikenteen järjestelmä ohjaa asiakkaiden kulkuvälinevalintoja. Voidaan arvioida, että moni nykyisistä Tapiolassa asioivista omaa autoaan käytävistä siirtyy metron käyttäjiksi.

Tapiola on myös valtakunnallisesti arvokas kulttuuriympäristö. Modernin puutarhakaupungin yleisilmeen halutaan näkyvän myös metroaseman suunnittelussa ja toteutuksessa.



Kuva 9. Havainnekuva Tapiolan Metroasemasta valmistumisen jälkeen. (Länsimetro, 2014)



Kuva 10. Havainnekuva Tapiolan Metroasemasta valmistumisen jälkeen. (Länsimetro, 2014)

3 Tapiola kaupallisesta näkökulmasta

Kuten Entreconin (nykyinen Ramboll) vuoden 2011 tutkimusraportista *Tapiolan keskusprojekti, Kaupalliset ympäristövaikutukset* käy ilmi, kaupunkikeskukselle tyypillisesti Tapiolassa ovat esillä kauppa, kaupalliset palvelut, vapaa-aika ja – kulttuuripalvelut, sosiaali- ja terveystyöpalvelut, työpaikat, koulutus ja asuminen. Nyt rakennettava metro yhdessä selkeän katuverkon, hyvän kevyen liikenteen verkoston, keskitetyn pysäköinnin ja linja-autoterminaalin kanssa takaa hyvän saavutettavuuden kulkuvälineestä riippumatta.

Tapiolan valtti kaupunkikeskuksena on sen monipuolisuus ja sen asema kaupan keskuksena tulee metron myötä yhä vahvistumaan. Espoon lisäksi Tapiolan palvelualueen vaikutus ulottuu myös pääkaupunkiseudun, Läntisen Uudenmaan ja koko Suomen tasolle. Esimerkiksi Tapiolan kulttuuritarjonnan ja –tapahtumien vetovoima tuo katsojia ja kävijöitä kauempaakin.

Tapiola on profiloitunut Espoon kulttuurikeskuksena. Tapiolan keskustassa kulttuuri ilmentyy niin kulttuurin toimijoissa, tätä palvelevissa rakennuksissa ja eri tapahtumissa. Tapiolassa kulttuuritalo WeeGee on jo rakennuksena mielenkiintoinen ja merkittävä nähtävyys. WeeGee-talossa toimivat Espoon modernin taiteen museo EMMA, KAMU Espoon kaupunginmuseo, Helinä Rautavaaran museo, Suomen kellomuseo, Suomen Lelumuseo Hevoskenkä ja Galleria AARNI sekä muita kulttuurialan toimijoita. Näyttelykeskuksessa on kahvila sekä museokauppa. Näyttelykeskuksessa vierailee vuosittain noin 250 000 kävijää. Espoon modernintaiteen museo, EMMA, on Espoon taidemuseosäätiön ylläpitämä taidemuseo ja on noin 5 000 m²:llä Suomen suurimpia näyttelytiloja. Lisäksi Tapiolan kulttuuritarjontaa vahvistaa Tapiola Sinfonietta – Espoon kaupunginorkesteri – joka on korkeatasoinen kamariorkesteri ja Espoon kaupunginteatteri sekä vuotuiset April Jazz ja Tapiolan Pianoviikot – tapahtumat.

Tätä työtä kirjoitettaessa Tapiolan keskusta on merkittävän rakentamisen kohteena. Metro, keskus pysäköinti, Merituulentien laskeminen ja Kaupunkikeskus Ainoan II vaihe ovat työn alla. Ainoan toisen vaiheessa rakennettaviin liiketiloihin tulee sijoittumaan muun muassa Stockmannin uusi tavaratalo. Tällä hetkellä Tapiolan kaupallinen vetovoima on pitkälti Stockmannin tavaratalon ja Kaupunkikeskus Ainoan varassa. Heikintorin ja Tapiontorin (ns. U-talo) kaupallinen tarjonta on ollut vaatimatonta ja liiketiloja on tyhjillään. Toimijoita on ollut haasteellista houkutella paikalle kaupallisen vetovoiman vähetessä.

Tapionaukion pysäköintilaitoksen ensimmäisen vaiheen valmistuttua 2014 alueen pysäköintimahdollisuudet paranivat merkittävästi. Stockmannin pysäköintilaitos on pääosin poistunut käytöstä Merituulentien laskemisen johdosta. Tapionaukion pysäköintilaitoksesta on suorat yhteydet kaupallisiin palveluihin kuten Ainoaan ja Stockmannille. Tapiolan keskustan keskusaltaan ja Garden hotellin puoleinen alue on valmistunut ja siten osaltaan lisää merkittävästi Tapiolan keskustan viihtyisyyttä huolimatta muista rakennustoista alueella. Perinteiset kioskit ja taksiasema on entisöity ja otettu käyttöön, uudistumisen keskellä ne ovat tärkeä osa Tapiolan identiteetin säilyttämistä. Metron tulo ja aikataulun varmistuminen ovat osaltaan lisänneet liiketilan, toimistojen ja asuntojen kysyntää alueelle.

3.1 Tapiola keskustan kaupallinen kehityshistoria

Tapiolan 60 vuotisen kaupallisen kehityshistorian voidaan katsoa alkaneen Tapiontorin rakentamisesta 50-luvulla. Heikintori valmistui 60-luvun loppupuolella Suomen ensimmäiseksi kauppiastavarataloksi, 80-luvulla Tapiolan kaupallinen tarjonta täydentyi Sokoksen ja Stockmannin tavaratalojen myötä. Stockmann laajentui Merituulentien päälle ja eteläpuolelle 90-luvulla. (Entrecon, 2011)

90-luvulta lähtien kaupallinen rakenne on pysynyt lähes ennallaan eikä liikerakentamista ole juurikaan tapahtunut. Kaupallinen kehittymättömyys ja pysähtyneisyys ilmenevät vapaiden liiketilojen kasvaneena määränä, toimialarakenteen yksipuolistumisena ja asiakasvirtojen vähentymisenä. Tapiolan keskustan kävijämäärät ovat laskeneet 2000-luvun alkupuolelta lähtien vuosittain. Tapiola Toimii ry:n kuukausittain laatimassa kävijämäärätilastoissa näkyy jatkuva trendi alaspäin. Vuodesta 2004 on kävijämääräindeksi laskenut noin viidenneksen. Ilman voimakkaita toimenpiteitä laskevaa trendiä ei saada kääntymään. Asiakasvirtojen kääntäminen positiiviseen kasvuun vaatii rakenteellisia muutoksia ja toimenpiteitä – metron tulo, kaupallinen kehittäminen ja asuntorakentaminen ovat tärkeimmät tekijät ja mahdollistajat Tapiolan keskustan vetovoiman elvyttämiselle.

Vuoden 1990 jälkeen nykyisten olemassa olevien rakennusten valmistuttua Tapiolan keskustan alueella on tehty ainoastaan pienempiä korjaus- ja parannustöitä. Laajamittaiseen korjaus- lisä- ja uudisrakentamiseen on päästy vasta viime vuosina. Sokoksen tavaratalon muutos kaupunkikeskus Ainoan ensimmäiseksi vaiheeksi valmistui lokakuussa 2013 ja Tapiolan keskuspysäköinnin pysäköintilaitoksen ensimmäinen vaihe aukesi julkiseen pysäköintiin keväällä 2014. Alueen kaavoituksen tavoitteiden selkeytyessä ja varsinaisesti lähitulevaisuudessa keskustan kaava-alue 1 asemakaavan tultua lainvoimaiseksi maaliskuussa 2014 päästiin toteuttamaan Tapiolan keskustan uudistamisen seuraavat vaiheet.

3.2 Lähtökohdat ja tavoitteet kehittämiselle

Pääkaupunkiseutu kasvaa voimakkaasti ja tämä kasvu näkyy myös Espoon väestönmäärään voimakkaan kasvuna. Espoon on tullut pitkänajan kuluessa vuosittain noin 4000 uutta asukasta. Kun väestö kasvaa myös ostovoima. Ostovoiman kasvu mahdollistaa laajentuvat kaupalliset palvelut ja uudet kaupan yksiköt. Koko Espooseen onkin tullut viime vuosi suuri määrä kaupallista tarjontaa. Uusia kauppakeskuksia syntyi 1990 luvulla ja 2000- luvun alussa valmistuivat merkittävimmät kauppakeskuskokonaisuudet Matinkylään ja Leppävaaraan.

Espooseen on syntynyt kauppakeskusten lisäksi muuta kaupanrakentamista. Erikoiskaupan alueet Suomenojalla ja Espoon keskustan läheisyydessä ovat vuosien varrella laajentuneet ja tällä hetkellä näiden kaupallisten alueiden kehittämistä suunnitellaan aktiivisesti ja myös kaupan toimijaverkosto laajenee ja nykyisten toimijoiden kasvaessa ja täysin uusien kaupan toimijoiden tullessa Suomen markkinoille. Tämä laajentuminen kuvastaa Espoon kaupunkisuunnittelun kehittämisen painopisteitä. Kauppa haluaa toimia siellä missä asukkaat ja muut toimijat ovat. Etelä-Espoo metron rakentamisen myötä on saamassa merkittävän määrän kehityspanoksia niin liike kuin toimistorakentamiseen asuntorakentamista unohtamatta. Tämä osalta mahdollistaa Tapiolan kaupunkikeskuksen voimallisen kehittämisen. Tapiolan

kehityksen mahdollistaa sen hyvä sijainti, merkittävä väestöpohja ja sen laajentuminen, Tapiolan imago, historia ja toimiva jo olemassa oleva kaupunkirakenne.

Tapiolan kehittämisprojekti tähtää Tapiolan kaupunkikeskuksen roolin merkittävään vahvistamiseen osana koko metropolialueen kaupunkirakennetta kehitettäessä.

Espoon kaupunki yhdessä Tapiolaa kaupallisesti kehittävien toimijoiden kanssa on laatinut kehittämistavoitteet, jotka ovat muun muassa esillä Tapiolan keskuksen internet-sivuilla (Tapiolankeskus, 2014) 24:n teesin muodossa. Tapiolan keskustan kaupallisen kehittämisen toimet keskittyvät seuraaviin pääkohtiin.

- Keskustan alle rakennetaan maanalainen keskuspysäköinti
- Keskuspysäköinnin yhteyteen rakennetaan kiinteistöjä palveleva maanalainen huoltajärjestelmä
- Merituulentie lasketaan yhden kerroksen verran alaspäin, nykyisen katutason muuttuessa kaupalliseksi tilaksi
- Metroasema ja Merituulentielle rakennettava uusi linja-auto terminaali liitetään saumattomasti tuleviin liiketiloihin
- Merituulentien päälle rakennetaan uutta liiketilaa joka mahdollistaa kaupallisen tarjonnan merkittävän laadullisen ja määrällisen kasvun.
- Kaupallista toimialarakennetta kehitetään merkittävästi
- Tulevan kaupallisen rakenteen päälle rakennetaan asuntoja.

Tapiolan keskustan kehittämisprojekti on laaja-alainen julkinen - yksityinen kehittämishanke. Kaupunki uudistaa omalta osaltaan Tapiolan keskustaa samanaikaisesti Länsimetron rakentuessa ja valmistuessa syksyllä 2016 ja alueen kiinteistönomistajien kehittäessä, peruskorjattaessa ja rakentaessa uutta.

Koko Tapiolan kehittämisprojektin tärkein lähtökohta on saavutettavuuden parantaminen. Metron ja bussien liityntäliikenteen ohella autoliikenteen toimivuus on Tapiolassa merkittävää. Tämän mahdollistaa toimiva ja moderni pysäköintijärjestelmä. Tulevan maanalaisen pysäköintilaitoksen kapasiteetti on mahdollistaa rakentaa aina 3000 autopaikkaa kattavaksi. Pysäköintilaitoksen ensimmäisessä vaiheessa kapasiteetti tulee olemaan noin 1900 autopaikkaa, joista noin 370 autopaikkaa on varattu metron liityntäpysäköintiin. Ajoyhteydet pysäköintilaitokseen toteutetaan neljästä suunnasta. Pysäköinti sijoittuu välittömästi liikekiinteistöjen alapuolelle. Siten asiointi ja logistiikka toimivat mahdollisimman hyvin. (Entrecon, 2011)

Tapiolan keskuksen halkaiseva Merituulentie rakennetaan uuteen korkotasoon. Merituulentien uudelleen rakentaminen mahdollistaa uuden bussiterminaalin rakentamisen kaupallisen toiminnan ytimeen. Uusi bussiterminaali yhdistyy tehokkaasti sen alapuolella olevaan metroasemaan. Linja-autot ohjataan uuteen bussiterminaaliin, ja keskuspysäköintiin pääsee neljästä suunnasta. Tapiolan keskuksen eteläiset ja pohjoiset osat yhdistyvät toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Rakennusoikeuden kasvu mahdollistaa ajanmukaisten liiketilojen rakentamisen. Tämä osaltaan varmistaa uusien kaupallisten palveluiden tulon Tapiolaan. (Espoon kaupunki, 2015)

Tapiolan liikekeskustasta tulee erikoiskaupan keskus. Pysäköinti ja huoltotoiminnat siirretään maanalaiseen pysäköintilaitokseen ja tämän yhteyteen rakennettavaan

keskushuoltoon. Vapautuva tila täyttyy kaupantoimijoilla, gallerialla, toimisto-, kulttuuri- ja palvelutiloilla. Nykyinen ajoneuvoliikenteen osin käytössä olevat Länsituulentie Merituulentie muuttuu jalankulkualueeksi ja liiketilaksi. Rakenteilla on Suomen laajin kävelykeskusta. (Espoon kaupunki, 2015)

Tapiolan keskuksen kaupallinen pinta-ala tulee olemaan lopullisessa laajuudessaan noin 100.000 m². Keskustan kaava-alueelle (Kaava I alue) syntyvä kaupan ja kaupallisten palvelujen käyttöön osoitettavissa oleva pinta-ala on suuruusluokkaa 70.000 m². Keskuksen kaupallisen suunnittelun lähtökohtana on sijainti, kilpailutilanne, ostovoima ja markkina-osuustavoitteet sekä toisaalta fyysiset puitteet kaupan kapasiteetin kehittämiseksi. (Entrecon, 2011)

Kaupallisen rakentamisen ja kehittämisen lisäksi Tapiolaan on rakennettu ja rakennetaan uusia asuntoja yli 2000 ihmiselle. Asuintalot rakentuvat Tapiolan keskustan välittömään läheisyyteen, kävelymatkan päähän metroasemasta sekä kaupallisista- että kulttuuripalveluista. Lisäksi osa tulevista asunnoista rakennetaan suoraan Tapiolan kaupallisen keskustan yläpuolelle. Tämä osaltaan mahdollistaa paikallispalvelujen pysyvän kysynnän alueella. Tapiolan alueen ostovoima on Suomen korkeimpia ja tämä osaltaan mahdollistaa kaupan toimijoiden elinvoimaisuuden ja uusien toimijoiden tulon Tapiolaan.

4 Kirjallisuuskatsaus

4.1 Sidosryhmäteoriat

Sidosryhmistä on kirjallisuudessa mainintoja jo aikaisemmin, mutta Freemanin (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach* toimi varsinaisena lähtölaukauksena sidosryhmäteorian jatkokehittelylle. (Rowley, 1997; Frooman, 1999)

Freemanin (1984) määritelmä ”organisaation sidosryhmä on mikä tahansa yksilö tai ryhmä, joka voi vaikuttaa tai johon vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen” toimii kirjallisuudessa lähtökohtana rajatumpien määritelmien esittämiseksi (Achterkamp ja Vos, 2007). ”Vaikuttaminen” ja ”vaikutuksen alaisena olominen” antavat lähtökohdan sidosryhmien jaotteluun, esimerkiksi ”ensisijaisiin” ja ”toissijaisiin”, ”vapaaehtoisin” ja ”vasten tahtaan” (Clarkson, 1995), tai ”sisäisiin” ja ”ulkoisiin” sidosryhmiin (Calvert, 1995; Cleland, 1998)

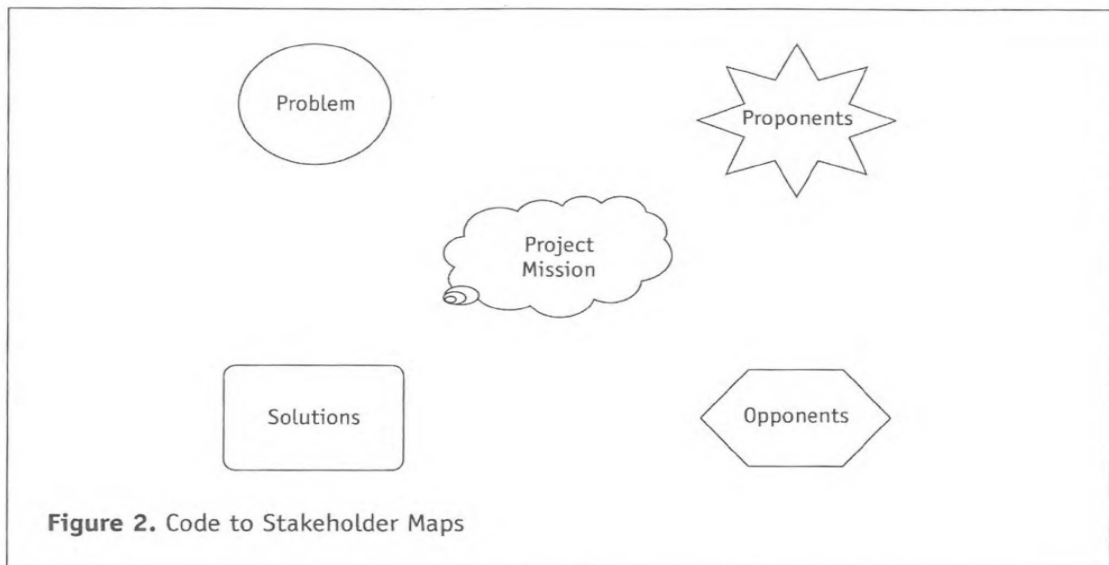
Donaldson ja Preston (1995) esittävät, että sidosryhmäteorioita on erityyppisiä ja niitä voidaan käyttää erilaisiin tarkoituksiin. Kuvaileva tai empiirinen sidosryhmäteoria nimensä mukaisesti kuvailee, tai selittää, tietyn organisaation tai yrityksen piirteitä tai toimintaa. Välineellinen eli instrumentaalinen teoria puolestaan keskittyy tunnistamaan suhteita, tai niiden puutetta, sidosryhmien hallinnan ja yhtiön tavoitteiden saavuttamisen välillä. Normatiivista teoriaa käyttäen pyritään määrittämään yrityksen tai organisaation moraalisia tai filosofisia suuntaviivoja toimintaa ja johtoa varten. (Donaldson & Preston, 1995)

Sidosryhmien tunnistaminen ja hallinta on minkä tahansa yrityksen/organisaation kannalta tärkeää, koska niiden eriävät ja muuttuvat intressit voivat merkittävästi vaikuttaa prosessien ja projektien etenemiseen – jopa estää sen toteutumisen (Olander & Landin, 2005). Lukuisten sidosryhmien ja niiden esittämien vaatimusten hallinta vähintäänkin haastavaa, joten yritysten on kannattavaa punnita sidosryhmien eri aspekteja voidakseen priorisoida ja tehdä valintoja (Mitchell et al., 1997)

4.1.1 Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu

Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia työkaluja sekä viitekehyksiä sidosryhmien ja niiden vaatimusten ja tahtotilojen tunnistamiseen, luokitteluun ja priorisointiin.

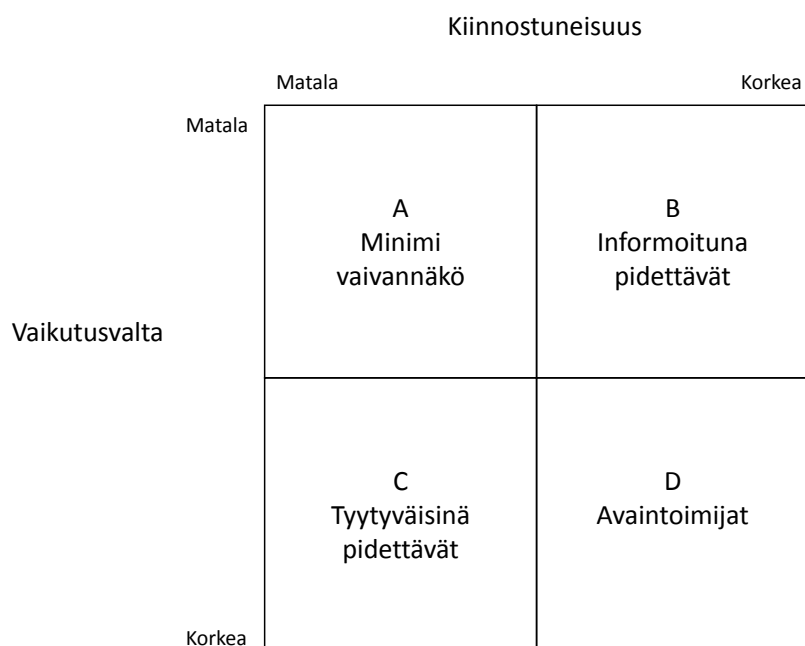
Winch ja Bonken (2002) sidosryhmäviitekehys ottaa inspiraatiota SCOT:in (Social Construction of Technology) esittämästä suhdemallista. Sidosryhmäkartan keskiössä on projektin tavoite (project mission), jonka ympärille projektin kannalta olennaiset sosiaaliset ryhmät eli projektin sidosryhmät jaotellaan sen mukaan miten ne suhtautuvat projektin tavoitteeseen, puolesta vai vastaan (proponents ja opponents). Lisäksi malliin kuuluu SCOTista sovellettu teknologinen viitekehys, sidosryhmäkartassa ongelmat ja ratkaisut (problems ja solutions) jolla määritellään sidosryhmien toimien ulottuvuutta. Esittävätkö he kenties projektin tavoitteeseen liittyen ongelmia tai vaihtoehtoisia ratkaisuja.



Kuva 11. Sidosryhmäkartta. (Winch ja Bonke, 2002)

Sidosryhmien tunnistamisen jälkeen Winch ja Bonke (2002) käyttävät niiden kategorisoitiin valta/mielenkiinto –matriisia (kuva 12) (Johnson & Scholes, 1999). Sidosryhmät luokitellaan niiden vaikutusvallan ja kiinnostuneisuuden perusteella neljään ryhmään:

- minimi vaivannäkö – esim. asiakkaan asiakkaat, paikallinen tai valtiollinen hallinto
- informoituna pidettävät – esim. mahdolliset vastustajat, paikalliset asukkaat, historian/kulttuurin suojeluun keskittyneet toimijat, ympäristöjärjestöt
- tyytyväisinä pidettävät – esim. toimittajapuolen sidosryhmät
- avaintoimijat – esim. asiakas ja sponsorit, rahoittajat



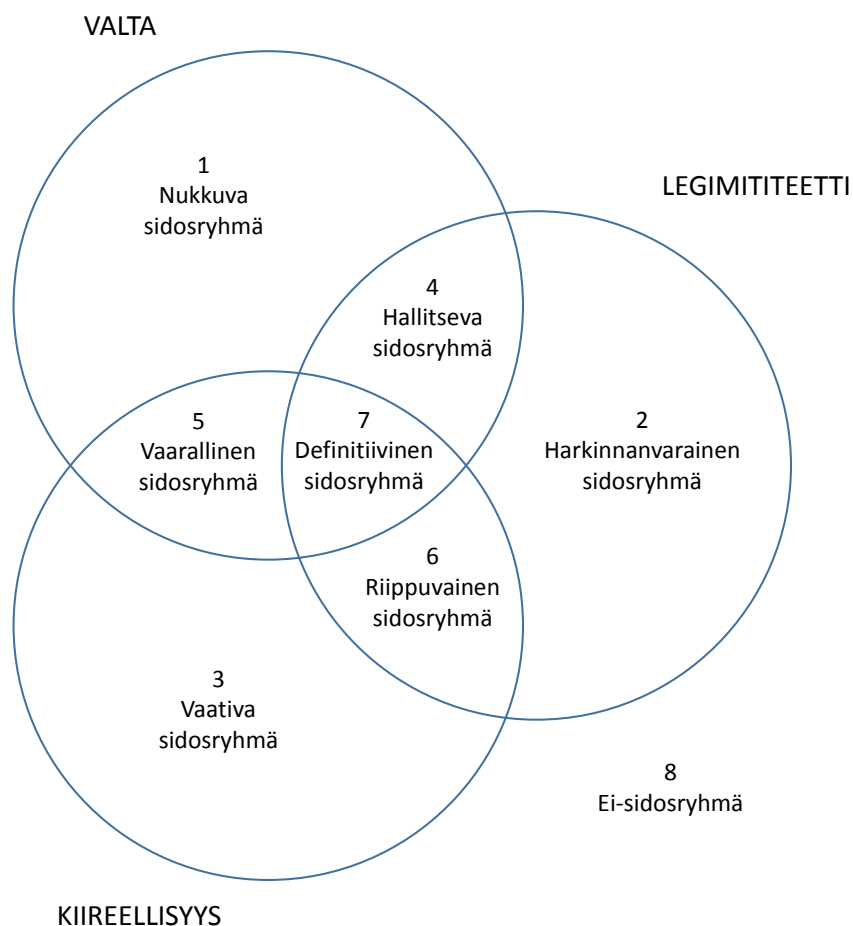
Kuva 12. Valta/mielenkiinto – matriisi. (Johnson & Scholes, 1999)

Valta/mielenkiinto -matriisia soveltavat esimerkkitapauksiin myös Olander ja Landin (2005), jotka havainnollistavat projektin eri vaiheista tehdyillä kartoituksilla, kuinka sidosryhmien valta ja kiinnostus muuttuvat (eli asema matriisissa) läpi projektin. Vallan ja kiinnostuksen muuttuessa sidosryhmä voi myös vaihtaa kategoriaan nelikentän sisällä.

Mitchell et al. (1997) esittävät sidosryhmien tunnistamiseen ja niiden tärkeyden määrittämiseen kolmen tekijän mallia. Sidosryhmät luokitellaan sen perusteella onko niillä vaikutusvaltaa (power), ovatko niiden vaateet kiireellisiä (urgency) ja onko niillä legitimitettä (legitimacy).

Sidosryhmän vaateilla voi olla yksi tai useampi näistä ominaisuuksista, luonnollisesti kaikki kolme tekijää omaavan sidosryhmävaade on yrityksen kannalta merkityksellisempi kuin vain yhden tekijän vaade. Sidosryhmien vaateiden ominaisuuksien määrä ei ole staattinen, esimerkiksi ympäristöjärjestön vaade, joka on kiireellinen ja jolla on legitimitettä, voi saavuttaa vaikutusvaltaa hakemalla tukea hallinnollisilta auktoriteeteilta.

Kuvassa 13 näkyy kuinka eri attribuuttien limittyessä voidaan nähdä syntyvän kahdeksan eri sidosryhmäkategorian.



Kuva 13. Sidosryhmäkategoriat. (Mitchell et al., 1997)

4.1.2 Sidosryhmien väliset suhteet ja vaikutusstrategiat

Sidosryhmät voivat vaateidensa luonteesta ja tekijöistä riippuen valita erilaisia strategioita, joilla ne yrittävät vaikuttaa organisaatioon/projektiin. Sidosryhmät voivat myös liittoutua keskenään hakeakseen vaateilleen lisää vaikuttavuutta, kiireellisyyttä tai legitimitettä.

Neville ja Menguc (2006) puhuvat sidosryhmien monimuotoisuudesta (stakeholder multiplicity), jolla tarkoitetaan ”organisaatiolle esitettyjä moninaisia ristiriitaisia, toisiaan täydentäviä tai yhteistyökykyisiä sidosryhmävaatimuksia”. Sidosryhmien välistä ”sopivuutta” voidaan määrittää kolmella tasolla:

- 1) Ovatko niiden vaatimukset kilpailevia vai toisiaan täydentäviä.
 - 2) Kuinka kilpailevia tai täydentäviä vaatimukset ovat. Mitkä ovat sidosryhmien vuorovaikutusten hierarkiat.
 - 3) mikä vaatimusten yhteistyön aste - ovatko ne enemmän kuin osiensa summa.
- (Neville ja Menguc, 2006)

Nevillen ja Mengucin (2006) esittämässä mallissa sidosryhmän ja keskeisen organisaation suhteeseen vaikuttavat myös sidosryhmien keskinäiset suhteet ja organisaation suhteet muihin sidosryhmiin.

Frooman (1999) jakaa sidosryhmien vaikutusstrategiat resurssienhallinta strategioihin (suora vaikuttaminen) ja polkuvaikutusstrategioihin (pathways of influence) (epäsuora, välillinen vaikuttaminen).

Resurssien pidätysstrategiassa (withholding strategy) sidosryhmä on valmis katkaisemaan resurssivirran yritykseen. Käyttöstrategiassa (usage strategy) puolestaan sidosryhmää jatkaa resurssien toimittamista tietyin ehdoin. Joskus pelkkä vaikutusstrategian käytön uhka riittää vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Polkustrategiaa käyttävä sidosryhmä pyrkii vaikuttamaan keskiössä olevaan organisaatioon välillisesti toisen sidosryhmän kautta. Oleellinen osa polkustrategian käyttöä on kommunikointi potentiaaliselle liittolaiselle, mitä ja miksi tämän tulisi tehdä. (Frooman, 1999)

Hendry (2005) löytää Froomanin mallista puutteita ja esittää haastattelututkimukseensa perustuen, että sidosryhmät voivat myös käyttää yhtäaikaaisesti useampaa eri vaikutusstrategiaa.

4.1.3 Sidosryhmät tämän tutkimuksen puitteissa

Sidosryhmien tunnistaminen palvelee tätä tutkimusta antamalla kontekstin, taustan, jota vasten haastatteluissa nousseita arvotekijöitä on hyvä peilata. Sidosryhmäteorioista puhuttaessa on pidettävä mielessä, että metrohanke ja Tapiolan kaupallisen keskustan kehittäminen eivät ole luonteeltaan suoraviivaisia osto-myynti-prosesseja, vaan monitoimijaisia hankkeita. Selvää on, että kaikkia haastateltavia tahoja voidaan pitää vapaaehtoisina ja aktiivisina sidosryhminä.

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen haastateltujen sidosryhmien (julkiset toimijat, kiinteistösijoittajatoimijat, rakennusalan toimijat, kaupanalan toimijat) sijoittumista sidosryhmäkartalle Winch ja Bonken (2002) mallin mukaisesti, voidaan kaikkien katsoa toimivan aktiivisesti hankkeen (metro ja Tapiolan keskustan kaupallinen kehittäminen) puolesta. Johnson ja Scholesin (1999) nelikenttä matriisissa kaikki haastatellut sidosryhmät puolestaan sijoittuvat avaintoimija-kenttään – niiden mielenkiinnon ja vaikutusvallan ollessa hankkeen kannalta merkittävä.

Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole niinkään keskitytty arvioimaan haastateltujen tahojen vaateiden vaikutusvaltaa, legitimitettä tai kiireellisyyttä eikä myöskään haastateltujen sidosryhmien välisiä vaikutusstrategioita.

4.2. Arvoteoriat

Arvo on taloustieteessäkin paljon käytetty, mutta kuten monet tutkijat toteavat, vaikeasti määriteltävä, kontekstista riippuvainen ja subjektiivinen käsite (mm. Zeithaml, 1988; Ravald ja Grönroos; 1997; Ulaga, 2003; Ramsay; 2005), jota myös käytetään harhaanjohtavasti ja liian usein (Ramsay, 2005; Leszinszki ja Marn, 1997). Sekaannusta ja hämmennystä aiheuttaa arvo-termi käyttö yleisesti eri aloilla, esimerkiksi taloustieteessä, markkinoinnissa, strategiassa ja operaatiotutkimuksessa.

Kaupankäynnin perusideaan olennaisesti liittyen tuottajana/myyjänä toimivan yrityksen tai organisaation on tarjottava arvoa asiakkailleen voidakseen myös saada tai ”vangita” arvoa itselleen. Näin ollen arvokonseptin määrittely, arvon luomiseen ja ”vangitsemiseen” liittyvät teoriat sekä viitekehykset ovat erittäin merkityksellisiä.

Taloustieteen käytetyimpiä arvon määritelmiä toimittaja-asiakas-suhteiden kontekstissa on Monroen (1991) muotoilema ”*saatavien etujen ja tehtävien uhrausten välinen vaihtokauppa*”. Taloustieteen vahva vaikutus näkyy myös markkinoinnin arvokonseptissa, jossa keskitytään asiakkaan hyödyn maksimointiin parantamalla prosessia tai vähentämällä uhrauksia (Ramsay, 2005). Ramsayn (2005) mukaan strategisessa kontekstissa arvon määritelmä nojautuu Porterin (1985) ajatukseen ”*arvo on se mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan*” ja markkinoinnin arvokäsitys on pitkälti vallitseva. Operaatiotutkimuksen yhteydessä arvon käsitettä pidetään yleensä itsestään selvyytensä eikä sitä selitetä, painotus on sama kuin markkinoinnissa.

Payne ja Holt (2001) tunnistavat olemassa olevasta kirjallisuudesta teemoja ja termejä joiden piirissä arvoon liittyviä keskusteluja on käyty ja käydään: kuluttajan arvot ja kuluttaja-arvo, augmentoidun tuotteen konsepti, asiakastytyväisyys ja palvelulaatu, arvoketju, paremman asiakasarvon luominen ja toimittaminen, asiakkaan arvo yritykselle, asiakkaan kokemus arvo, asiakkaan ja osakkeenomistajanarvo sekä suhteen arvo.

4.2.1 Mitä ovat edut ja uhraukset

Tarkasteltaessa arvoa hyötyjen ja uhrausten välisenä erotuksena saavutettavia hyötyelementtejä ovat muun muassa laadun kaltaiset abstraktit ominaisuudet. Rahallisten uhrausten lisäksi myös esim. aika, energia ja vaiva ovat ei-rahallisia uhrauksia. (Zeithaml, 1988; Lapierre, 2000)

Lapierre (2000) jaotteli asiakkaan kokemat edut ja uhraukset kolmeen eri dimensioon: tuotteeseen, palveluihin ja suhteeseen liittyviksi.

Etuja ja uhrauksia voidaan tarkastella myös aikaperspektiivistä. Taulukossa 1 on esimerkkejä lyhyt- ja pitkäaikaisista eduista (muokattu Laitinen, 2007, pohjalta).

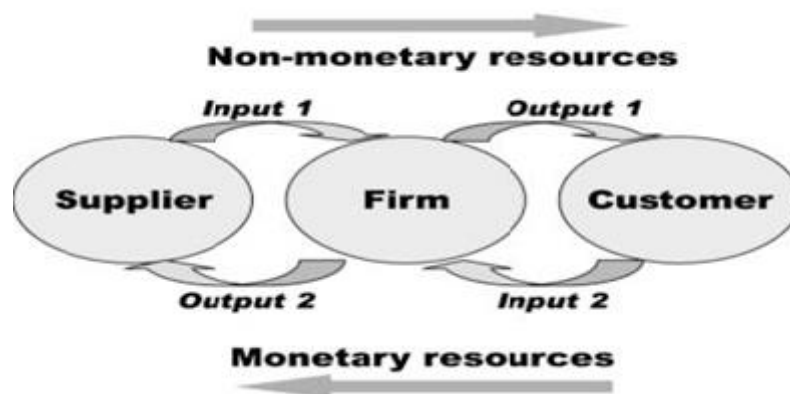
Taulukko 1. Esimerkkejä lyhyt- ja pitkäaikaisista eduista.

	Hyödyt	Uhraukset
Lyhytaikaiset	+ Tuoteliitännäiset (esim. laatu) + Toimitusliitännäiset (esim. lyhyt toimitusaika) + Lisätukipalvelut + Pääsy resursseihin + Parantunut tarjonta asiakkaille	- suorat kulut (esim. hinta) - epäsuorat kulut (esim. korjaus ja ylläpito) - operatiiviset liiketoimikulut (esim. konflikti tavarantoimittajan kanssa)
Pitkäaikaiset	+ Suhdeliitännäiset (esim. sitoutuminen) + Innovaatioliitännäiset (esim. prototyyppien kehittäminen) + Ostojen jälkeiset palvelut + Strategiset hyödyt	- Strategiset liiketoimintakulut - Asiakkaan ominaisuudet (esim. R&D)

4.2.2 Arvo prosessin ja arvoketjun eri vaiheissa

Flint et al. (1997) jakavat arvon käsitteen *arvoihin* (uskomuksia, ohjeistuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä), *haluttuun arvoon* (asiakkaan tavoittelemat edut) ja *arvon arviointiin* (value judgement). Tavarantoimittajan/palveluntoimittajan osapuolen tulisi ymmärtää näiden kolmen eri arvotyypin muutokseen vaikuttavia tekijöitä (esim. laukaisevia tapahtumia) asiakassuhteen säilyttämiseksi (Flint et al., 1997)

Ennen vaihtokauppaa tai myynti-osto tapahtumaa on olemassa *potentiaalista arvoa*, jota tapahtuman jälkeen arvioidaan yrityksen tai asiakkaan näkökulmasta *toteutuneena arvona*, saavutettujen etujen suhde tehtyihin uhrauksiin. Ramsay (2005) kritisoi olemassa olevaa arvokirjallisuutta kovin asiakasnäkökulmaan keskittyneeksi ja myös pitää yleisesti käytössä olevia termejä harhaanjohtavana, koska arvo on abstraktio, joka ei sinänsä itsessään liiku tai virtaa (flow) (resurssit liikkuvat). Kuvan 14 kaksisuuntaisesta arvoketjusta voidaan nähdä kuinka rahalliset ja ei rahalliset resurssit liikkuvat vastakkaisiin suuntiin. (Ramsay, 2005)

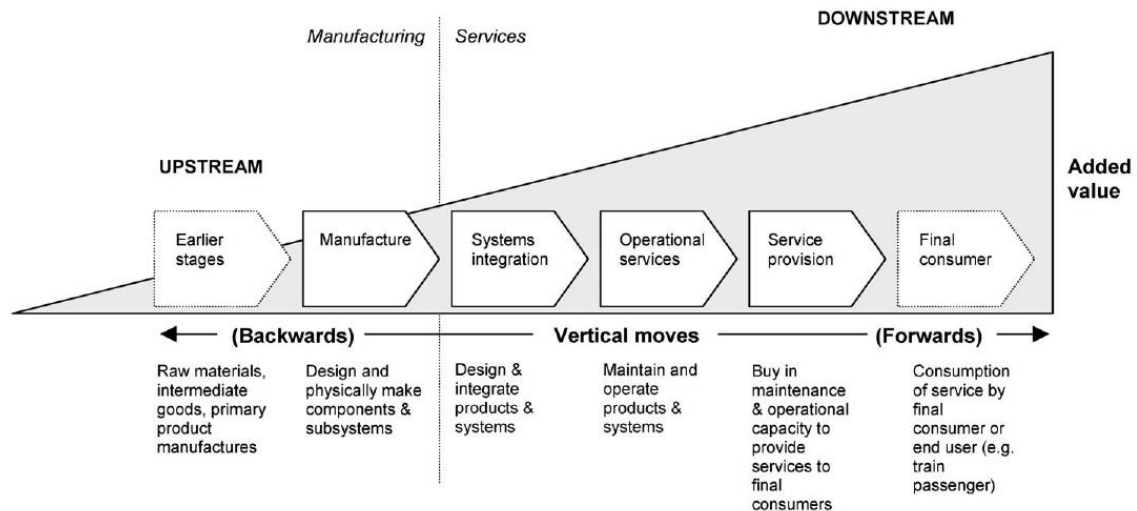


Kuva 14. Kaksisuuntainen arvoketju. (Ramsay, 2005)

Jo Aristoteles aikoinaan erotti käyttöarvon ja vaihtoarvon eritellessään olioita ja niiden ominaisuuksia, hän punnitsi rahaa ja tarvetta vaihtoarvon mittareiksi, mutta totesi molemmat ongelmallisiksi. Jo ennen taloustieteen kehittymistä tunnustettiin käyttöarvon merkitys ja sen keskeisenä määritteenä nähtiin tyytyväisyys ja tavoitteiden saavuttaminen. Adam Smith (1776) määritteli vaihtoarvon ”ostovoimaksi, jota hyödykkeen/tavaran hallussapito tuo”. (Vargo et al. 2008)

Bowman ja Ambrosini (2000) erottelevat ”käyttöarvon” (use value) ja ”vaihtoarvon” (exchange value) resurssinäkökulmasta (RBT = resource-based theory). RBT näkökulmasta työvoima on *arvon lähde* ja kauppaneuvottelusuhteet (bargaining relationships) määrittävät *arvon vangitsemisen* (value capturing).

Davies (2004) tarkastelee arvonluomisprosessia osana arvoketjua. Tässä mallissa (kuva 15) arvon kasvaa kohti loppukäyttäjää eri organisaatioiden työpanoksen ja prosessien integroitua resurssien kanssa.



Kuva 15. Tuotantohyödykkeiden arvoketju. (Davies, 2004)

4.2.3 Asiakassuhteen arvo ja arvo pitkäaikaisissa suhteissa

Suhdemarkkinoinnin kontekstissa arvoa käsittelevien Ravaldin ja Grönroosin (1996) mukaan asiakkuussuhteella *itsessäänkin* on arvoa, joka tulee ottaa huomioon puhuttaessa asiakkaan kokemasta arvosta (customer-perceived value), näin ollen arvo on tapahtumakohtaisen (episode value) ja suhdearvon (relationship value) yhdistelmä.

Walter al. (2001) korostaa, että pitkäaikaisten toimittaja-asiakassuhteiden edut ovat molemmille osapuolille huomattavat verrattuna yksittäiseen kaupankäyntiin. Ulaga (2003) puolestaan keskittyy valmistaja-toimittajasuhteessa tapahtuvaan arvon luontiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Suhteessa tapahtuva arvon luonti on monien tekijöiden summa. Esimerkiksi luottamus, olemassa olevat käytänteet, henkilökohtaiset suhteet – tai näiden puute – painavat vaakakupissa pelkän rahallisen edun ja uhrausten rinnalla.

4.2.4 Arvon yhteisluonti (value co-creation)

Vargo et al. (2008) ehdottavat tuote-keskeisen logiikan (goods-dominant logic, G-D) ”vaihtoarvon” ja ”käyttöarvon” rinnalle palvelukeskeisen logiikan (service-dominant) logiikan ajatuksen vuorovaikutuksessa syntyvästä arvosta. Vargo et al. (2008) esittävät, että palvelusysteemeissä arvo muodostuu yhdessä luomisen seurauksena, olennaista on riippuvuus muiden resursseista selvitäkseen. Tämä ajattelumalli puolestaan edistää palveluiden keskinäistä vaihtokauppaa ja resurssien integrointia. Palvelu palvelua vastaan -vaihtokauppa on tässä mallissa taloudellisen kaupankäynnin perusta tarjoten myös näkökulman vaihtoarvon, käyttöarvon ja arvon yhteisluonnin välisten suhteiden määrittelyyn.

4.2.5 Arvo tämän tutkimuksen kontekstissa

Yhteenvetona, arvosta ei ole olemassa yhtenäistä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Arvoon liittyvää soveltaa tutkimusta tehdessä olisi hyvä määritellä ainakin seuraavat neljä seikkaa;

- Mistä arvon nähdään koostuvan? Onko arvo etujen ja uhrausten erotus, hyödykkeen arvo markkinoilla, vai jotakin muuta?
- Kenen näkökulmasta arvoa tarkastellaan/kenelle arvoa luodaan? (tuottaja, toimittaja, asiakas, loppukäyttäjä, yhteiskunta vai joku muu)
- Miten arvoa luodaan (arvon määrä kasvaa) ja ”vangitaan” (saadaan suurempi osuus olemassa olevasta arvosta? (esim. lisäarvon konsepti, arvon yhteisluonti teoria)
- Millä aikavälillä tai missä vaiheessa prosessia arvoa tarkastellaan? (hetkellisesti yksittäisessä ostotapahtumassa vs. pitkässä suhteessa)

Tämän tutkimuksen yhteydessä arvoa lähestytään etujen ja uhrausten kautta kysymällä haastatelluilta toimijatahoilta metrohankkeen positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista heidän omaan toimintaansa sekä muiden haastateltujen toimintaan liittyen. Lähtökohtana on siis arvo kiinteistösijoittajien, kaupallisten toimijoiden, rakennusalan toimijoiden sekä julkisen puolen toimijoiden näkökulmasta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita pelkkään rahalliseen arvoon keskittymistä, vaan haastateltavat ovat vapaita tuomaan esiin myös muita näkökulmia.

Metrohankkeeseen ja Tapiolan keskustan kehittämiseen liittyvät arvonluonti ja arvon vangitsemisprosessit ovat moninaiset ja eri toimijoilla erilaiset. Haastatteluissa keskitytään ymmärtämään arvonluontiprosessia arvoa lisäävien ja vähentävien tekijöiden kautta.

Tässä yhteydessä arvoa tarkastellaan pitkällä aikavälillä, lähtien liikkeelle vuoden 2006 metropäätöksestä ja arvioiden metron luomaa potentiaalista arvoa kauas tulevaisuuteen. Hankkeeseen liittyvät uhraukset taloudellisten sijoitusten, ajan ja energian käytön muodossa ovat jo osittain realisoituneet, kun taas saadut edut ovat vasta potentiaalista arvoa.

5 Haastattelututkimus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa suoritettu haastattelututkimus. Luvussa käsitellään tutkimuksen metodologia, rakenne, haastattelukysymykset ja toteutustapa sekä esitellään haastatteluihin osallistuneet tahot. Haastattelututkimuksen tulokset esitetään seuraavassa luvussa ja tulosten analysointi ja johtopäätökset luvussa 6.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirisessä osassa tehdään haastattelututkimus, jonka tavoitteena on vastata tutkimusongelmaan; Mikä on Tapiolan keskustan uuden metroaseman vaikutus Tapiolan keskusta-alueen (Kaava-alue 1) liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön. Haastatteluiden avulla kerättiin tietoa Metron vaikutuksista kiinteistösijoituspäätöksiin, kaupan sijoittumispäätöksiin ja vaikutuksista alueen asukkaille, asiakkaille ja kulttuuriympäristölle sekä Espoon kaupungille.

Työn yhteydessä tehdyt haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Teemahaastattelu sijoittuu muodoltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen selkeästi muotoiltujen kysymysten kautta vaan vapaammin tarkentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. (Hirsijärvi & Hurme, 2008)

Teemahaastattelu on selkeästi määrämuotoisempi verrattuna avoimeen haastatteluun. Teemahaastattelussa aikaisempien tutkimusten ja aihe-alueiden perehtymisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat samat kaikille haastatteluun osallistuville tahoille, vaikka niissä edetään joustavasti ilman ennalta sovittua etenemisreittiä. Määrämuotoisuuden tason määrittelee se, kuinka kiinteä on kysymysasettelu ja se, kuinka paljon haastattelija jäsentää tilannetta. (Hirsijärvi & Hurme, 2008).

5.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa kuvataan, selitetään tai pyritään ymmärtämään ihmisten tai organisaatioiden tuottamia tai kokemia eri ilmiöitä ja niihin liittyviä erilaisia käytäntöjä ja merkityksiä. (Henttonen, 2008)

Uuden Metroaseman tuottama hyöty on aiheena vaikeasti kuvattava. Tuleva hyöty perustuu tehtävien investointien kautta realisoituvaan vielä abstraktiin hyötyyn. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus tuottaa parhaan lähestymistavan tulevan arvontuoton analysointiin.

5.1.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa tutkimusaineiston käsittelyn ja tutkimusanalyysin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Reliabelina aineiston tulkintaa voidaan pitää silloin kuin aineistossa ei ole ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2008)

Reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentojien saatavilla ja tarkastettavissa. Tutkimusraporttia kirjoitettaessa pitää ottaa huomioon kaksi kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetikysymyksiin liittyvää kriteeriä: analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Työssä kerätty tutkimusaineisto on helposti arvioitavissa ja se on uskottava. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä ja tarkastella sitä kriittisesti. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusraportin pohjalta on uskottavasti päädytty esitettyihin tulkintoihin. Tässä tutkimuksessa haastatellut tahot edustavat korkeaa asiantuntemusta omalla osaamisalueellaan, joka liittyy suoraan tutkittavaan aiheeseen. (Pyörälä 1995, s. 16)

Periaatteessa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta voi testata esimerkiksi aineiston puolittamisen avulla. Tutkimuksen tekijän on syytä noudattaa tällöin aineistoa käsitellessään samoja sääntöjä luokittelun - ja tulkinnan osalta. Aineiston puolituksessa otetaan ensin käsittelyyn vain puolet aineistosta ja laaditaan sen pohjalta alustava tulkinta ja tarkastetaan sitten jäljelle jääneen aineiston puolikkaan avulla voidaanko tulkinnat yleistää koko aineistoon. Tässä työssä aineiston puolittaminen ei ollut tarpeen haastateltavien määrästä johtuen (14 henkilöä). (Eskola&Suoranta 2008)

Kvalitatiivinen tutkimus pitää myös pystyä toistamaan. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että toinen tutkija saman aineiston ja esitettyjen tulkintasääntöjen pohjalta päätyisi samoihin tulkintoihin kuin tutkija. Haastattelujen tulokset käyvät tutkimusaineistosta selkeästi ilmi. Tutkimus olisi toistettavissa ja siinä päädyttäisiin samoihin tulkintoihin. (Eskola & Suoranta 2008)

Yleisesti voidaan todeta, että jos tutkimuksen reliabiliteetti on alhainen, myös sen validiteetti on alhainen. Tutkimusmenetelmä voi silti olla reliaabeli eli luotettava vaikka tutkimus ei olisikaan validi eli pätevä. Tällaisessa tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avulla voidaan päätyä epäilemättä mielenkiintoisiin tuloksiin, mutta tällöin tutkimustulokset eivät kuitenkaan vastaa tutkimuksen kysymyksenasettelua. (Hirsijärvi & Hurme 2008)

5.1.3 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa sitä että onko tutkimus pätevä. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Onko tutkimustyö tehty kokonaisuus huomioiden ja ovatko saadut tulokset oikeita. Tutkimuksessa on aina virheen mahdollisuus. Kysymykset voivat olla väärin aseteltuja tai tutkijan päättelyt virheellisiä. (Hirsijärvi & Hurme 2008)

Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan käsittää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan päättelyt vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä ymmärrettäväksi myös muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

5.1.4 Tutkimushaastattelut

Työn yhteydessä haastateltiin 14 kiinteistö-, kaupan- ja rakennusalan asiantuntijaa. Haastattelujen määrä on riittävä kun uudet haastattelu eivät tuo enää uutta tietoa tai

uusia näkökulmia, eli aineisto alkaa toistaa itseään. (Henttonen 2008). 14 tutkimushaastattelun jälkeen tuloksista on selkeästi pääteltävissä aineiston kattavuus suhteessa tutkimusongelmaan. Haastattelujen määrä on riittävä.

Haastateltaviksi pyydettiin henkilöitä siten, että haastateltavat edustaisivat laajasti aiheeseen liittyviä tahoja. Haastateltavat organisaatioineen on esitelty työn kohdassa 4.4.

5.2 Haastattelukysymykset

Haastattelussa käsiteltävät teemat valittiin tutkimusongelman, aihepiiriin perehtymisen ja oman arkitiedon pohjalta. Tutkimusongelma purettiin haastattelukysymyksiksi. Kysymyksissä edettiin laajemmista kysymyksistä yksityiskohtaisempiin ja pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä. Haastattelukysymyksiä oli 13 kappaletta.

Kysymykset etenevät vuoden 2006 metropäätöksestä ja sen vaikutuksesta haastateltavien toimintaan. Mitä tapahtui metropäätöksen jälkeen eri toimijatahojen organisaatioissa ja toimintatavoissa. Tämän jälkeen kysytään metron vaikutuksista kyseisen tahon toimintaan ja päätöksentekoon. Kysymyksillä selvitetään miten metro vaikuttaa taloudelliseen aktiivisuuteen Tapiolan alueella. Myös metroon ja Tapiolan kehityshankkeeseen liittyvät arvoja lisäävät ja arvoja vähentävät seikat pyritään selvittämään haastatteluissa. Kysymykset selvittävät myös kehityshankkeeseen liittyviä haasteita eri toimijoiden näkökulmasta. Lopuksi kysytään miten Espoon etelä-osat ja Tapiola olisivat kehittyneet ilman metropäätöstä. Haastattelukysymykset löytyvät työn liitteenä (liite 1).

5.3 Haastattelujen käytännön suoritus

Henkilöitä lähestyttiin puhelimitse tai sähköpostilla, jossa kerrottiin lyhyesti diplomityöstä ja sen aiheesta. Tämä jälkeen sovittiin haastattelu aika. Haastattelu vei ajallisesti noin 1,5 tuntia. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja, jotka purettiin ja tarkennettiin välittömästi haastattelun jälkeen. Haastattelija toimi kirjaajana. Haastatteluja ei äänitetty, mikä osaltaan lisäsi haastateltavien avoimuutta vastauksissaan. Yhdessä tapauksessa neljästätoista haastattelu suoritettiin puhelimitse haastateltavan kiireisen aikataulun vuoksi. Muilta osin toimittiin samoin kuin muissa haastatteluissa.

5.4 Haastatteluihin valitut osallistujat

Haastatteluihin valittiin korkean asiantuntemuksen omaavat asiantuntijat kiinteistösijoitusorganisaatioista, rakennusliikkeistä, rakennuttajakonsulteista, Länsimetro Oy:stä, kaupan toimijoista ja Espoon Kaupungilta. Kaikki haastatellut tahot ovat tai ovat olleet mukana kehittämässä Tapiolan keskustaa ja tulevan metroaseman ympäristöä tai omistavat kiinteistöjä Tapiolan keskustan alueelta.

Seuraavassa on esitelty haastatteluihin osallistuneet tahot.

Espoon Kaupunki

Espoo on kaupunki Uudellamaalla, Suomenlahden rannalla. Sen naapurikunnat ovat Vihti ja Nurmijärvi pohjoisessa, Vantaa ja Helsinki idässä, Kirkkonummi lännessä sekä Kauniainen Espoon sisällä. Espoon väkiluku on 264 464. Espoon kaupunki on vahvasti kehittämässä Tapiolan suuraluetta ja Tapiolan keskustaa.

Espoon kaupungilta haastateltiin teknisen toimen johtaja Olavi Louko sekä Tapiolan projektin johtaja Antti Mäkinen.

Indepro Oy

Indepro Oy on vuonna 1994 perustettu rakennuttamisen, projektijohtamisen ja kiinteistöalan konsulttitoimisto. Indepro Oy on riippumaton, itsenäinen, alansa osaavien ammattilaisten muodostama asiantuntijayritys, jonka toimiva johto omistaa.

Indepro Oy:n toiminta-ajatuksena on auttaa asiakasyrityksiään hoitamaan menestyksellisesti kiinteistöliiketoimintaansa tarjoamalla heidän käyttöönsä ammattitaitoista rakennuttamisen, projektinjohdon ja kiinteistöalan asiantuntijapalvelua. Indepro Oy toimii Tapiolan keskustan hankkeessa eri tahojen rakennuttaja konsulttina.

Indepro Oy:stä haastateltiin projektijohtaja Seppo Kivilaakso.

Lemminkäinen Oyj

Lemminkäinen Oyj on suomalainen pörssinoteerattu rakennusliike ja infrarakentamisen ja talonrakentamisen osaaja. Lemminkäinen toimii pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä, Puolassa sekä Kiinassa.

Lemminkäinen toimi Ainoan I vaiheen projektinjohtourakoitsijana. Lisäksi Lemminkäinen toimii kolmen Länsimetron aseman urakoitsijana.

Lemminkäinen Oyj:stä haastateltiin toimitilarakentamisen johtaja Jussi Niiranen.

LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy

LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy on LähiTapiola-ryhmän omistaja kiinteistösijoitus- ja kiinteistöjohtamispalveluja tarjoava yritys. LähiTapiola Kiinteistövarainhoito konsernin muodostavat emoyhtiö LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy ja kiinteistörahastoliiketoiminnan hallinnointiyhtiöt. Vuonna 2007 perustettu LähiTapiola Kiinteistövarainhoito hallinnoi noin 3,2 miljardin euron kiinteistökantaa.

LähiTapiola Kiinteistövarainhoito hallinnoi Tapiolan keskustaa kehittävää LähiTapiola KR III Ky kiinteistöpääomarahastoa.

LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:stä haastateltiin Toimitusjohtaja Vesa Immonen, Kiinteistösijoitusjohtaja Vesa Eskoli, Rahastojohtaja Kim Särs sekä Kiinteistöanalyttikko Ilmo Jäntti.

Länsimetro Oy

Länsimetro oy vastaa metron rakennuttamisesta. Yhtiön omistavat Espoon ja Helsingin kaupungit. Länsimetro Oy:n tehtävänä on metron rakentaminen Ruoholahdesta Matinkylään ja edelleen Kivenlahteen. Espoo omistaa yhtiöstä 72 ja Helsinki 28 prosenttia. Yhtiön konttori sijaitsee Tapiolassa Espoossa. Länsimetro perustettiin 2007 ja sen toimitusjohtajana toimii Matti Kokkinen.

Länsimetro Oy toimii läheisessä yhteistyössä molempien kaupunkien asiantuntijoiden kanssa. Tärkeitä yhteistyötahoja ovat myös liityntälinjasuunnittelusta vastaava HSL (Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä) ja metroliikenteestä vastaava HKL (Helsingin kaupungin liikennelaitos -liikelaitos).

Länsimetro Oy:stä haastateltiin toimitusjohtaja Matti Kokkinen.

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy

Nordea Henkivakuutus Suomi Oy on suomalainen henkivakuutusyhtiö ja osa eurooppalaista finanssipalveluja tarjoavaa Nordea-konsernia. Nordea Henkivakuutus omistaa kiinteistöjä Tapiolan keskustassa ja on mukana Tapiolan keskuspysäköinti Oy:ssä.

Nordea Henkivakuutuksesta haastateltiin kiinteistöjohtaja Janne Sipilä.

Promote Tapiola Oy

Promote Tapiola Oy on LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:n perustama kauppakeskusten johtamiseen keskittyvä yhtiö. Promote Tapiola Oy keskittyy alussa kauppakeskus Tapiolan Ainoan johtamiseen.

Promote Tapiola Oy:stä haastateltiin toimitusjohtaja Kisu Borg.

Tapiola Toimii ry

Tapiola Toimii ry on Tapiolan keskustan yrittäjäyhdistys, jonka alueen toimijat ovat perustaneet vuonna 2003. Yhdistyksen tavoitteena on lisätä keskuksen toimijoiden välistä yhteistyötä ja elävöittää Tapiolan kaupunkikeskustaa.

Tapiola Toimii ry:stä haastateltiin toiminnanjohtaja Juha Mäkelä.

SRV Oyj

SRV on Suomalainen pörssinoteerattu rakennusliike ja rakennushankkeiden kokonaistoteuttaja. Se vastaa asiakaslähtöisesti hankkeiden kehittämisestä, kaupallistamisesta ja rakentamisesta. SRV toimii Suomessa Helsingin metropolialueella, sekä kasvukeskuksissa Turussa, Tampereella, Oulussa, Jyväskylässä, Lappeenrannassa ja Joensuussa. Suomen lisäksi SRV toimii Pietarissa ja Moskovassa sekä Virossa.

SRV toimii Ainoan II vaiheen projektinjohtourakoitsijana.

SRV Oyj:stä haastateltiin varatoimitusjohtaja Timo Nieminen.

Stockmann Oyj

Stockmann Oyj on suomalainen, Helsingin pörssissä listattu kaupan alan yritys. Konserni harjoittaa vähittäiskauppaa Suomen lisäksi myös Baltian maissa, Venäjällä, Ruotsissa, Norjassa, Islannissa, Puolassa, Tšekissä, Slovakiassa, Bosnia-Hertsegovinassa, Serbiassa, Kroatiaassa ja Lähi-idässä. Stockmann Oyj:llä on tavaratalo Tapiolan keskustassa ja yhtiö on solminut vuokrasopimuksen uuden noin. 20 000 m² kattavan tavaratalon rakentamisesta LähiTapiolan kanssa Tapiolan keskusta. Tavaratalo valmistuu 2017.

Stockmann Oy:stä haastateltiin Kiinteistöjohtaja Juha Oksanen.

5.5 Haastatteluaineiston analysointiprosessi

Ensiksi kaikki haastatteluista saatu aineisto lajiteltiin vastauksina alkuperäisten haastattelukysymysten alle, niin että saatiin kaikki haastattelut purettua. Tämän jälkeen haastatteluaineiston työstäminen vastaajaryhmittäin tuntui luonnolliselta, koska toimijaryhmien sisällä oli paljon päällekkäisyyttä. Haastatteluista toimijoista muodostetut vastaajaryhmät olivat kiinteistösijoittajat, kaupanalan toimijat, rakennusalan toimijat ja julkiset toimijat. Lähes identtisten vastausten poistamisen jälkeen vastausryhmien tuloksia avattiin arvontuoton näkökulmasta.

Hankkeen keskeiset tämän hetkiset/tutkimuksen aikaiset toimijat ja sidosryhmät järjesteltiin visuaalisesti sidosryhmä kartan muodossa, joka auttaa osaltaan ymmärtämään haastateltujen toimijoiden arvomuodostuksen lähtökohtia, suhteita toisiinsa ja hankkeeseen.

Päälöydökset analysoitiin teoreettisten viitekehysten puitteissa. Haastatteluista nousseet keskeiset arvotekijät jäsennettiin taulukkomuotoon toimijaryhmittäin. Tekijät jaoteltiin arvoa lisääviin ja arvoa vähentäviin. Taulukosta löytyvistä haastatteluiden nimeämistä seikoista jalostettiin edelleen kuva keskeisimmistä eri teemojen alle sijoittuvista arvotekijöistä.

Seuraavissa luvuissa on esitelty haastatteluiden tulokset ja analyysi.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tämä luku jakautuu kahteen osaan, haastattelutulosten käsittelyyn toimijaryhmittäin sekä analyysiosaan, jossa haastattelutuloksista kerätään yhteen keskeisimmät löydökset. Haastattelutulokset käydään läpi kiinteistösijoittajien, kaupan toimijoiden, rakennusalan ja julkisten toimijoiden näkökulmasta.

6.1 Kiinteistösijoittajahaastatteluiden tulokset

Tutkimuksessa haastatelluista organisaatioista kiinteistösijoittajatahoja edustivat LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy ja Nordea Henkivakuutus Suomi Oy.

Ennen metropäätöstä

Ennen metropäätöstä Tapiolan alueen kiinteistönomistajat olivat perustaneet Tapiolan Alueen Kehitys Oy:n vuonna 2001, jonka tarkoituksena oli yhdessä omistajatahojen kanssa kehittää Tapiolan keskustaa. Tapiolan keskustan jo 1990 luvulla alkanut rapistuminen oli huomattu ja omistajilla oli selkeä tarve estää Tapiolan alasajo ja pyrkiä löytämään keinot kehittää merkittävää perinteistä kaupunkikeskusta ja kaupunkirakennetta. Matinkylän Ison Omena kauppakeskuksen ja Leppävaaran Sello kauppakeskuksen rakentumisen ja valmistumisen myötä tarve kehittää Tapiolaa vain kasvoi. Kaupallisia toimijoita oli poistumassa Tapiolasta ja siirtymässä muihin kauppa- ja aluekeskuksiin. Kiinteistönomistajien huoli Tapiolan tulevaisuudesta sai omistajat perustamaan Tapiolan Alueen Kehitys Oy:n (TAK Oy).

Ennen metropäätöstä TAK Oy:n kehityshankkeet keskittyivät pääosin pieniin parannuksiin Tapiolan ilmeessä. Kehityshankkeina voidaan mainita pysäköintilaitosjärjestelyt, jossa kaikille Tapiolan keskusta pysäköintilaitoksille luotiin yhteinen ilme. Lisäksi TAK Oy toteutti merkittävämpänä parannuksena Espoon Kaupungin kanssa yhteistyössä keskustan katulämmityksen, joka mahdollisti sujuvan liikkumisen keskustan alueella myös talviaikana.

Kiinteistöomistajat olivat jo ennen metropäätöstä miettineet kuinka keskustaa tulisi kehittää. Erilaisia suunnitelmia olemassa olevien kiinteistöjen kehittämiseksi oli tehty. Muun muassa LähiTapiola-ryhmä teki kehityssuunnitelmia silloiseen Sokos-tavaratalon kiinteistöön. Kuitenkin kehitystyö keskittyi olemassa olevan kiinteistökannan korjaamiseen ja pienimuotoiseen face-lift tyyppiseen kehittämiseen eikä silloisten kiinteistöjen purkaminen tai käyttötarkoitusten muuttaminen ollut suunnitelmissa. Haasteena kehittämiselle oli rikkonainen ja epäyhtenäinen kiinteistöomistus, joka jarrutti kehitystyötä.

Metropäätöksen vaikutus organisaatioon ja kiinteistösijoituspäätöksiin

Metropäätöksen jälkeen vuonna 2006 ajattelutapa muuttui selvästi. Metropäätös mahdollisti laaja-alaisen kehittämisen ja antoi selkeästi alkusysäyksen sijoittajaorganisaatioiden kehitystoiminnalle Tapiolan alueella. Metropäätöksen jälkeen esimerkiksi LähiTapiola perusti kiinteistöpääomarahaston KR III Ky:n vuonna 2007. Lisäksi LähiTapiolan kiinteistöpääomarahasto hankki Tapiolan keskustan alueelta viisi

kiinteistöä. Haastatteluista käy ilmi että organisaatioilla on ollut valmiudet aloittaa laajamittainen kehittämistyö nopealla aikataululla.

Päätöksen jälkeen kehittämistyö sai vauhtia ja erilaisia projektiorganisaatioita ja ryhmiä perustettiin kiihtyvällä tahdilla kiinteistöomistajien ja Espoon Kaupungin kanssa yhteistyössä. Erilaisia kehitys-, projekti ja suunnitteluryhmiä oli parhaimmilla noin 30. Ryhmien tehtävänä oli viedä kaavoitus-, hanke- ja projektisuunnittelua eteenpäin. Kiinteistösijoittajien näkökulmasta tärkeää oli aloittaa hankesuunnittelu ja investointi- ja kannattavuuslaskelmien laatiminen.

Kaikki haastateltavat kuvaavat tämän hetken sijoitusympäristöä haastavana ja tuovat selkeästi esiin, että kiinteistösijoituspäätösten perusteena metrolinja ja Tapiolan metroasema on ollut merkittävässä asemassa. Ilman metropäätöstä Tapiolan keskustaa ei olisi rakennettu tässä laajuudessa mitä nyt on rakenteilla. Metropäätöstä kuvattiin kriittiseksi koko Tapiolan tulevaisuuden kannalta. Eräs vastaaja oli täysin vakuuttunut, että hankepäätöksiä ei olisi saatu aikaan ilman Metropäätöstä. Esimerkiksi LähiTapiola-ryhmä ei olisi lähtenyt Tapiolan keskustan voimalliseen kehittämiseen vaan kehittäminen olisi jäänyt pienimuotoiseksi. Lisäksi metropäätös mahdollisti sen, että LähiTapiolan kiinteistöpääomarahasto hankki metropäätöksen jälkeen lisää kiinteistöjä keskustan alueelta.

Kiinteistösijoittajilla sijoituspäätöksiin Tapiolan keskustan kaava 1:en alueella vaikuttavina tekijöinä olivat metropäätös, olemassa oleva kaupunkirakenne, metroaseman rakentuminen, kaavoituksen mahdollistama lisärakentaminen, joka mahdollisti sekä uusien liikerakennusten toteuttamisen, että kaupunkikeskuksen päälle tulevien asuinrakennusten toteutumisen. Lisäksi kaupan toimijoiden kiinnostus tulevaa uutta Tapiolaa kohtaan oli merkittävässä asemassa päätöksentekoprosessissa.



Kuva 16. Havainnekuva Tapiolan keskustasta uudistuksen jälkeen. (Espoon Kaupunki, 2014)

Arvoa lisäävää metrohankkeessa

Metrohanke kiinteistösijoituspäätösten mahdollistajana

Kiinteistösijoittajien näkökulmasta metro mahdollistaa kiinteistösijoitukset merkittävänä asiakasvirtojen tuojana ja Tapiolan taloudellisen aktiivisuuden lisääjänä. Asiakasvirrat osaltaan varmistavat kaupallisten toimijoiden tulon asema-alueille ja kaupallisten toimijoiden menestymisen ja säilymisen myös pitkällä aikavälillä. Kaupalliset toimijat, heidän menestymisensä ja vuokranmaksukykyensä varmistavat investointilaskelmien mukaiset tuotot kiinteistösijoituksille. Edellä mainitut asiakas- ja rahavirrat ovat menestyksekkään ja hyvän tuottokyvyn omaavan kaupunkikeskuksen edellytys.

Kehittyvät ja kasvat alueet mahdollistavat kiinteistöjen arvon säilymisen ja kehittymisen pitkällä aikavälillä sekä kiinteistösijoitusten optimaalisen tuotto-riski-suhteen ja likviditeetin. Tämä omalta osaltaan lisää kiinteistösijoittajien kiinnostusta kyseisiin alueisiin ja siten pienentää riskiä.

Olemassa olevan kaupunkirakenne edesauttaa kehityshanketta

Sijoittajat näkevät Tapiolan jo olemassa olevan kaupunkirakenteen mahdollistavan paremmat kehittämisedellytykset kuin esimerkiksi muut täysin uudisrakentamisen varassa olevat metroasemat kuten esimerkiksi Niittykumpu, johon on myös kaavoitettu runsaasti uutta toimitila- ja asuntorakentamista. Olemassa olevan kaupunkirakenteen etuja on muun muassa se, että Tapiolan alue on laajalti tunnettu ja alueella asuu ostovoimaista väestöä, alueella on tarve kaupallisen toiminnan ja palveluiden kehittämiselle ja uusille asunnoille. Tapiolassa on toimiva kaupunki infrastruktuuri. Haasteina voidaan huomioda että, rakentaminen olemassa olevassa kaupunkirakenteessa on teknisesti haasteellisempaa ja kalliimpaa kuin täysin rakentamattomalle alueelle rakentaminen.

Sijoittajatahot toivat myös esiin että nyt ja tulevaisuudessa merkittävimmät kiinteistösijoitukset tehdään pääväylien ja hyvien liikenneyhteyksien varsille kasvukeskuksiin. (Sijoituskriteerinä)

Hankkeella yhteiskunnallista arvoa

Myös yhteiskunnallista arvoa luovat seikat nousivat haastatteluissa esille. Metro mahdollistaa laaja-alaisen rakentamisen ja vaikuttaa haasteellisessa taloussuhdanteessa erittäin positiivisesti taloudelliseen aktiivisuuteen. Kaikki metron mahdollistama rakentaminen työllistää muun muassa merkittävän määrän suunnittelijoita, rakentajia ja kiinteistöliiketoiminnan eri sidosryhmiä.

Lisäksi kehittäminen on ollut jatkuvaa vuoropuhelua Espoon kaupungin edustajien kanssa hankkeen eteenpäinviemiseksi. Kaupunki omalta osaltaan on tuonut kehittämiseen uusia näkökulmia ja edistänyt hankkeen kehittymistä, joskin joitain epävarmuustekijöitä on ollut olemassa muun muassa kaavoitukseen ja maankäyttömaksuihin liittyen.

Metron tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen täysimääräisesti

Haastatellut kiinteistösijoittajatohot toivat esiin Espoon kaupungin kyvyn hyödyntää metrohankkeesta tulevan potentiaalin täysimääräisesti. Koko metrolinja ja asemat ovat investointiarvoltaan noin miljardi euroa ja maanpäälle tulevat investoinnit arvoltaan noin viisi miljardia koko Länsimetro huomioiden pitkällä aikavälillä. Kiinteistösijoittajat korostivat, että on tärkeää saada koko kehityspotentiaali hyödynnettyä optimaalisesti sekä Espoon kaupungin että kaikkien toimijoiden eduksi.

Kulttuuritarjonta ostovoimaa lisäävänä tekijänä

Myös kysymys Tapiolan kulttuuritarjonnasta ostovoiman lisääjänä nousi esiin. Haastateltavien mukaan tämän hetken näkemys oli, että kulttuuritarjonta ei merkittävästi lisää ostovoimaa Tapiolassa. Tapiola on profiloitunut myös Espoon kulttuuritarjonnan keskipisteenä ja sijoittajien toive kulttuurin ja kaupan yhdistämisestä ja siten ostovoiman ja asiakasvirtojen mahdollistajana on kokonaisuuden kannalta tärkeää.

Länsimetron Oy:n kaupalliset näkökulmat

Lisäksi myös Länsimetro-metrolinjan ja -asemien rakentajana sai kehitysehdotuksia tulevan Länsimetron jatkokehittämisen ja potentiaalin hyödyntämisen osalta. Haastatellut toivoivat tiiviimpää yhteistyötä kaupallisessa kehittämisessä esimerkiksi suunnitteluratkaisujen toimivuuden takaamiseksi. Haastateltavilla on ymmärrys ”paineesta” joka Länsimetrolla on hankkeen etenemisen suhteen ja joka osaltaan on vaikuttanut ja vaikuttaa metron suunnitteluratkaisuihin ja päätöksiin.

Metron vaikutus koko Etelä-Espoon kontekstissa

Kaiken kaikkiaan kiinteistösijoittajat näkevät Länsimetron kehittämisen mahdollistajana, joka tuo merkittävän maankäytön muutoksen Tapiolan lisäksi koko Etelä-Espooseen. Asemille kaavoitetaan suuri määrä uutta rakennusoikeutta asunnoille ja toimitiloille. Ilman länsimetroa Espoon Etelä-osien kehitys olisi jäänyt erittäin hitaasti eteneväksi ja osa nyt kehittyvistä asemaseuduista olisi jäänyt täysin ilman kehityspanoksia. Kiinteistöt eivät olisi saaneet tarvitsemiaan investointirahoja ja kehittäminen olisi pysähtynyt. Pienimuotoisia hankkeita olisi ehkä ollut ja nykyistä kiinteistökantaa olisi korjattu pienimuotoisesti. Pitkällä aikavälillä metron puute olisi jouduttu ratkaisemaan muilla liikennevälineillä, mutta tämän kaltaista rakentamisen laajuutta se ei olisi tuonut. Väestömäärän kasvaessa Etelä-Espoo olisi kehittynyt, mutta huomattavasti nykyistä hitaammin.

Erään haastatellun mukaan esimerkiksi Keilaniemen asuntohankkeet eivät olisi saaneet myönteistä hankepäätöstä ilman metroa. Lisäksi haastateltava toi esiin Aalto-yliopiston Otaniemen kampuksen huomattavasti vähäisemmän roolin ilman metroa. Aalto-yliopiston alue tulee olemaan kaiken kehityspotentiaalin realisoitumisen jälkeen Suomen merkittävin yliopistokampus.

Kiinteistösijoittajien investointihalukkuus on jo pitkään kohdistunut pääväylien ja raideliikenteen varrella. Nyt kehittyvä Etelä-Espoo saa merkittävän määrän uutta

investointirahaa pitkällä aikavälillä. Etelä-Espoo sijoituskohteena kiinnostaa nimenomaan metron tuoman kehityspotentiaalin takia.

Arvoa vähentävää metrohankkeessa

Hankkeen rakennusaikaiset riskit

Sijoittajat tuovat haastatteluissa esiin hankkeen rakennusajan pitkäkestoisuuden, jossa merkittävä määrä investointirahaa sitoutuu paljon ennen odotettuja tuottoja. Tämä lisää riskivaroja ja siten omalta osaltaan lisää hankkeen kustannuksia

Kiinteistösijoittajilla on myös huoli kaupan toimijoiden menestymisestä Tapiolan alueella pitkäkestoisen rakennusprojektin aikana. Tapiolaa aiemmin käyttäneet asiakkaat vaihtavat mahdollisesti kauppapaikakseen Matinkylän tai Leppävaaran kauppakeskukset.

Hankkeen eri osapuolien toimien synkronoimattomuus

Osa Tapiolan keskustan kiinteistöistä on jäänyt odottamaan muiden toimijoiden hankkeiden kehittymistä ja valmistumista. Kiinteistösijoittajien näkemyksen mukaan odottelu heikentää hankkeen ulkopuolisten mahdollisuuksia omien kiinteistöomistustensa kehittämiseen haluamansa kaltaisesti. Hankkeen edetessä ”ilmaiseksi” mukaan liittyminen käy mahdottomaksi. Jälkeenpäin tehtävät suunnittelu- ja toteutusratkaisut tulevat erittäin kalliiksi ja suurimmilta osilta mahdottomaksi toteuttaa. Tämä johtuu haastateltavien mukaan omistusten pirstaloitumisesta. Omistukset ovat jakaantuneet pieniin yksiköihin ja useille eri tahoille. Yhteisen näkemyksen muodostaminen ja hankkeeseen sitoutuminen on erittäin haasteellista. Esimerkiksi tästä syystä LähiTapiola-ryhmän kiinteistöpääomarahasto on kasvattanut omistuksiaan merkittävästi juuri Tapiola keskustan alueella mahdollistaen kiinteistöjen kehittämisen.

Kaavoitusprosessin epävarmuustekijöitä

Mielenkiintoisia haastattelutuloksia nousi esiin kysyttäessä metrohankkeen epävarmuustekijöistä. Kiinteistösijoittajat nostivat esiin muun muassa Espoon kaupungin toimintamallia koko hankkeen kehitystä edistettäessä suhteessa hankkeen laajamittaisuuteen.

Kaavoitusprosessin pitkäkestoisuus ja Espoon harkitsevuus päätöksenteossa aiheutti sijoittajatahoilla hankkeen merkittävää uudelleenarviointia. Huonoimmassa skenaariossa sijoittajat olisivat vetäytyneet Tapiolasta, mikäli kaavoitusprosessi olisi viivästynyt lisää. Kaavoitusprosessin pitkäkestoisuudella on ollut suora vaikutus myös kaupallisiin toimijoihin. Kaupallisten toimijoiden kauppapaikkapäätökset ovat olleet hitaita, johtuen useista epävarmuustekijöistä kaavoituksessa ja siten koko usko hankkeen toteutumiseen oli vaakalaudalla.

Kaavoitusprosessiin olennaisesti kuuluva valitusmahdollisuus nousi myös esiin. Useat haastateltavat toivat esiin Tapiolan kaavoitusprosessin haasteet muun muassa

kaavavalituksista johtuen. Valitukset käsiteltiin kuitenkin nopeasti ja asiat etenivät, josta haastateltavat olivat tyytyväisiä.

Haastatelluiden näkemyksen mukaan Espoon kaupungin taholta hanke on resursoitu haasteellisesti Tapiolan alueen kehittämisen laajuus huomioiden. Tämä on osaltaan hidastanut ja monimutkaistanut kehittämistyötä kun erilaisia riskivaroja on jouduttu tekemään epävarmuustekijöistä johtuen. Tämä näkyi myös maankäyttösopimus-neuvotteluiden hitautena ja pitkäkestoisuutena. Kaavoitusprosessin eteenpäinmeno ja kaavoituspäätökset vaativat Espoon kaupungin ja kiinteistönomistajien väliset vahvistetut maankäyttösopimukset.

Maankäytön hinnoittelun haasteet

Lisäksi kiinteistösijoittajien näkemykset maankäytön hinnoittelusta ovat huomion arvoisia. Kaupungin lähtökohtana Tapiolaa kehitettäessä on ollut että kaupungin veronmaksajien rahaa ei hankkeeseen käytetä vaan kaupungin käyttämät investointirahat saadaan takaisin kaavoitus- ja maankäyttömaksujen muodossa. Sijoittajien näkemyksen mukaan Espoon kaupungin kiinteistösijoittajien maankäyttömaksuista tuloutuneet rahat ovat osittain allokoitu myös Espoon kaupungin muiden alueiden kehittämiseen eikä rahaa ole käytetty suoraan Tapiolan suuralueen kehittämiseen, johon se olisi kuulunut käyttä.

Eräs haastateltava toi esiin Espoon maankäytön hinnoittelun suhteessa esimerkiksi Helsingin maankäytön hinnoitteluun Jätkäsaarella. Espoon maankäytön hinnoittelu menee selvästi yli Helsingin merkittävän keskeisen uudisrakennusalueen hinnoittelun.

Riskit hankkeen onnistumisesta

Poiketen kiinteistösijoittajien yleisestä mielipiteestä, eräs haastateltava toi kritiikkinä esiin, että kaikki mukana olevat tahot ovat erittäin positiivisia hankkeen onnistumisesta. Hän kyseenalaisti onko positiivisuus perusteltua - mihin odotuksiin käynnissä olevat ja tulevat hankkeet perustuvat? Vastaaja toi myös esiin organisaationsa tarpeen luopua Tapiolan keskustan kiinteistöomistuksista; usko tulevan keskustan onnistumiseen tulevien tuottojen näkökulmasta oli vähäinen.

6.2 Kaupan toimijoiden haastattelutulokset

Tutkimuksessa haastatelluista organisaatioista kaupan toimijoita edustivat Stockmann Oyj, Promote Oy ja Tapiola Toimii ry.

Metropäätöksen vaikutus organisaatioon ja kauppapaikkapäätöksiin

Kaupan toimijat näkevät Länsimetro-päätöksen tärkeänä alkusysäyksenä Tapiolan kaupalliselle kehittämiselle. Metropäätös vuonna 2006 ei suoranaisesti vaikuttanut kaupan toimijoiden toimintatapaan tai organisointiin. Tapiola keskustassa toimivien tahojen keskustelut olivat aktiivisia ja ymmärrys hankkeen merkityksestä oli olemassa ja toimijat selvittivät eri kiinteistöomistaja tahoilta sekä kiinteistönkehittäjiltä tarkempia suunnitelmia ja aikatauluja hankkeen etenemisestä. Myös erilaiset kauppapaikka-

varausmahdollisuudet koko tulevan Länsimetron varrelta kiinnostivat. Länsimetro hanketta ja erityisesti Tapiolan keskustan kehittämistyötä seurattiin aktiivisesti.

Ainoan I vaiheen kaupallisten toimijoiden kauppapaikkapäätösten kriteereinä tuleva metrolinja oli merkittävässä asemassa. Ilman metropäätöstä Tapiolan kaupallinen kehittäminen olisi ollut hyvin pienimuotoista. Sokoksen tavaratalon lähdettyä Tapiolasta, olisi ko. liiketilojen vuokraaminen kaupallisille toimijoille ollut jokseenkin mahdotonta. Metropäätös mahdollisti sijoittajien investointihalukkuuden ja kaupallisen kehittämisen ja Kaupunkikeskus Ainoan I vaiheen rakentamisen. Ainoan I vaiheen vuokrausneuvotteluissa tuli hyvin selvästi esiin metron asiakasvirtojen merkitys kaupallisille toimijoille. Ilman tulevan metron mahdollistavia asiakasvirtoja ei kauppapäätöksiä olisi syntynyt Tapiolan keskustaan. Haastateltavat toteavat tämä selkeästi.

Arvoa lisäävää metrohankkeessa

Olemassa olevan kaupunkirakenteen hyödyt

Samoin kuin kiinteistösjoiittajien haastatteluissa kaupantoimijat näkevät Tapiolan olemassa olevan kaupunkirakenteen tärkeänä elementtinä Tapiolan alueen kehittämisessä. Tapiola profiloituu aitona kaupunkikeskuksena ei kauppakeskuksena. Tämä mahdollistaa palvelurakenteen ja uudenlaisten kaupallisten palveluiden kehittämisen ja Tapiolan markkinoinnin uudella tavalla.

Haastateltavat tuovat esiin tärkeänä seikkana Tapiolan keskustan tiivistymisen ja tiiviin kaupallisen kokonaisuuden rakentumisen. Tapiolan suuralue on ostovoimaltaa yksi Suomen korkeimmista ja näin ollen haastateltujen mukaan kaupallisille toimijoille kiinnostava. Tapiolassa on vakiintunut asiakaskunta ja usko merkittävään asiakaspiiriin laajenemiseen tulevat selkeästi ilmi haastatteluista.

Kaupan toimijat näkevät Tapiolan metroaseman ja Länsimetron lisäävän merkittävästi taloudellista toimeliaisuutta koko Tapiolan alueella. Alue kiinnostaa myös aivan uusia toimijoita.

Kaupan toimijat toivat myös esiin Tapiolan historian ja vihreyden. Kaupan haastateltavat näkevät vihreyden ja kulttuuritarjonnan lisäävän ostovoimaa ja asiakasvirtoja. Erilaiset tapahtumat ja tilaisuudet luovat Tapiolan henkeä.

Kauppapaikkapäätökset ja kilpailukyky

Haastatteluissa tuli selkeästi jo edellä mainittu metron mahdollistamat kauppapaikkapäätökset. Mielenkiintoisena asiana haastatteluissa tuli esiin, että suuret asiakasvirrat mahdollistavat täysin uusien palveluiden kehittämisen aloituksen. Vastaajat eivät osanneet tässä vaiheessa kertoa minkä tyyppisistä palveluista on kysymys, mutta vahva usko tulevaan potentiaaliin on olemassa. Myös huomio siitä että uudet metroasemien kehittyvät kauppapaikat mahdollistavat uusien kaupallisten toimijoiden tulon Suomeen. Useat kansainväliset ketjut ovat etsineet sopivaa ajankohtaa tullakseen Suomeen. Tästä on esimerkkinä kansainvälisten toimijoiden kiinnostus hanketta kohtaan. Tämän hetken taloudellinen tilanne lisää harkintaa kaupan sijoittautumispäätöksiä kohtaan. Suhteellisessa kilpailussa Tapiolan asema paranee

verrattuna kilpailijoihin Matinkylään, Leppävaaraan ja Helsingin keskusta. Olemassa oleva kaupunkirakenne ja Tapiolan alueellinen imago helpottavat ja edesauttaa koko Tapiolan keskuksen markkinointia ja kaupallistamista.

Haastatteluissa tuli myös esiin kaupan toimijoille tärkeänä metron liityntäpysäköinnin merkitys. Liityntäpysäköinnin pitää olla toimiva ja edullinen, jotta autojen käyttäjät saadaan metron käyttäjiksi. Liityntäpysäköinti mahdollistaa esimerkiksi Espoolaisille paremmat edellytykset metron käyttöön. Lisäksi päivittäistavarakaupan osalta oman auton käyttäminen on tämän hetken edellytys. Päivittäistavarakaupasta pitää olla hyvät yhteydet suoraan liityntäpysäköintiin. Eräs haastateltava epäili, että usean ruokakassin kanssa ei lähdetä metroon vaan autolle.

Kaupan alan toimijat näkevät Etelä-Espoon erittäin kiinnostavana erityisesti alueen kasvupotentiaalin myötä. Espoo muuttovoittoisena alueena houkuttelee asukkaita ja yrityksiä koko Suomesta. Positiivisen kierre on pitkälti merkittävien infrastruktuuri päätösten seurausta. Metropäätös mahdollistaa koko Etelä-Espoon kannattavan kaupallisen kehittämisen.

Tapiolan keskustan kehittämisen toimijat näkevät erittäin positiivisena ja tervetulleena uudistuksena. Odotukset uutta kaupunkikeskusta kohtaan ovat korkealla.



Kuva 17. Tapiolan kävelykeskusta koko laajuudessaan rakentamisen valmistuttua. (Espoon Kaupunki, 2014)

Arvoa vähentävää metrohankkeessa

Rakentamisaikaiset haitat

Negatiivisina asioina haasteluissa tulivat esiin rakennusaikaiset haitat. Kehittämishanke on pitkäkestoinen ja liikkuminen ja pysäköinti alueella on tällä hetkellä rakentamisen ollessa käynnissä hankalaa. Esimerkiksi Tapiolan keskuspysäköinnin ensimmäisen vaiheen Tapionaukion pysäköintilaitoksen löydettävyyks on ollut vaikeaa alueelle tuleville asiakkaille. Myös julkisen liikenteen siirtyminen pois Merituulentieltä kiertoreiteille on vähentänyt asiakasvirtoja Tapiolan keskustassa.

Haastateltavat tuovat myös esiin kaupan toimijoiden mahdollisuudet selvittää rakentamisajan pienenevillä kassavirroilla asiakasmäärien vähentyessä. Asiakkaat oppivat myös asioimaan muissa keskuksissa ja asiakkaiden palaaminen askarrutti haastateltavia. Osa Tapiolan käyttäjistä oppii käyttämään muita aluekeskuksia, kuten Matinkylän Iso Omenaa tai Leppävaaran Selloa. Myös Helsingin kantakaupungin keskukset, esimerkiksi Ruoholahti voivat lyhytaikaisesti hyötyä Tapiolan rakentamisesta. Haasteena tähän liittyy jatkossa myös Tapiola löydettävyyks ja Tapiolan keskustan vakiintuminen kauppapaikkana.

Pitkä kaavoitusprosessi vaikeutti kauppapaikkapäätöksiä

Kaupan toimijat kokivat kaavoitusprosessin keston haasteena kaupan sijoittautumispäätöksille. Varmuus hankkeen etenemisestä esitetyn kaltaisena varmistui vasta Tapiolan keskustan asemakaavan saadessa lainvoiman.

Riittääkö kaikille asemille elinvoimaa

Samoin kuin kiinteistösijoittajat kaupalliset toimijat miettivät riittääkö kaikkien metroasemien päälle tuleviin liiketiloihin kaupallisia toimijoita ja asiakkaita. Kaupallisilta toimijoilta ei tässä taloudellisessa tilanteessa välttämättä löydy riskinottohalukkuutta täysin uuden keskuksen toimijoiksi. Tapiolan osalta, kuten edellä on todettu, merkittävänä etuna on jo olemassa oleva toimiva kehittyvä kaupunkirakenne. Kaupallisilla toimijoilla on selvästi uskoa Tapiolan keskustan kehittämisen onnistumiseen ja myös aikomus tuoda Tapiolaan nykyistä ja uutta palveluliiketoimintaa.

Myös eräs haastateltava toi esiin että Tapiolan on mahdotonta saavuttaa 60-luvun ollutta asemaansa kaupunkirakentamisen silloisena uutena ilmiönä. Alkuperäistä Tapiolaa ei ole tarvetta palauttaa vaan kaikki voimat on keskitettävä tulevaisuuteen ja tehtävä kaikki tarvittava yhteisen uuden Tapiolan onnistumisen varmistamiseksi.

Liiketilojen vuokratasot sitoutumisen haasteena

Liiketilojen vuokratasot nousivat myös esiin haastatteluissa. Kaupallisten toimijoiden haasteena ovat kiinteät vuokratasot, jotka eivät jousta asiakas- ja myyntimäärien suhteessa. Toimijat näkevät liikevaihtosidonnaiset sopimukset parempina ja joustavampina vaihtoehtoina vuokraa määritettäessä. Myös vuokratasojen pitäisi olla paremmin suhteutettu verrattuna Matinkylän, Leppävaaran tai Kampin keskuksiin.

Jos metropäätöstä ei olisi tehty asiakkaat ja alueen asukkaat olisivat löytäneet vaihtoehtoiset ostospaikat. Tapiolan kaupallinen rapistuminen olisi jatkunut kiihtyvään tahtiin ja Tapiola olisi muuttunut, kuten eräs haastateltava totesi, ulkoilmamuseoksi.

6.3 Rakennusalan toimijoiden haastattelutulokset

Tutkimuksessa haastatelluista organisaatioista kaupan toimijoita edustivat Indepro Oy, Lemminkäinen Oyj ja SRV Oyj

Ennen metropäätöstä

Rakennusliikkeet seurasivat metropäätöksen valmistelua ja päätöksentekoprosessia tarkasti. Jo ennen metropäätöstä oli tehty erilaisia suunnitelmia Tapiolan keskustan kehittämiseksi. Keskustan lisärakentamista oli suunniteltu rakennusalan toimijoidenkin taholta silloisten eri omistajatahojen kanssa, mutta suunnitelmien vieminen eteenpäin hanketasolle eteni eri syistä hitaasti. Esimerkiksi Merituulentien alle rakentamisen mahdollisuudet olivat haasteelliset metron tulon ollessa epävarmaa.

Haastatteluissa tuli ilmi rakennusliikkeiden suuri intressi osallistua maankäytön suunnitteluun ja kehittämiseen ennakoivasti huomioiden pitkäkestoinen ja moniulotteinen kaavoitusprosessi. Rakennusliikkeiden tavoitteena on luonnollisesti päästä mukaan kaavoitukseen ja hankekehitykseen riittävän ajoissa suotuisan lopputuloksen varmistamiseksi.

Metropäätöksen vaikutus organisaatioon ja hankekehityspäätöksiin

Rakentajiin ja kiinteistökehittäjiin metropäätös vaikutti positiivisesti. Suunnitteluun saatiin lisävauhtia ja eri kiinteistönomistajatahot kiinnostuivat keskustan kehittämisestä ja tarve löytää suunnittelijat ja urakoitsijat tulevalle hankkeelle tuli ilmeiseksi. Rakennusalan toimijoille tämä oli iso mahdollisuus päästää mukaan laajaan ja pitkäkestoiseen rakentamishankkeeseen. Sinänsä merkittäviä organisaatiomuutoksia ei haastatteluissa yrityksissä tehty. Rakennusalan toimijoiden organisaatiot ovat haastattelujen mukaan joustavia, mutta kuten muillakin toimijoilla osaavan ja asiantuntevan organisaation rakentaminen vie aikaa. Suuren rakentamishankkeen organisaation järjestäminen on haastavaa ja henkilöstön irrottaminen muista hankkeista voi olla mahdotonta. Vaikka rakennusalan toimijat ovat oppineet järjestämään rakennushankkeille tarvittavan organisaation hyvinkin nopealla aikataululla, voi suuren hankkeen kilpailutukseen osallistuminen olla mahdotonta mikäli osaavaa ja tilaajaa vakuuttavaa organisaatiota ei varmuudella saada rakennettua. Tällöin muutoin kiinnostavaan hankkeen tarjouskilpailuun osallistuminen voi osoittautua mahdottomaksi

Metrolinja ja metroasemat erittäin kiinnostava hankekokonaisuus

Haastatteluissa tuli esiin mielenkiinto ja halu päästä kehittämään tulevia metroasemia ja osallistua itse sekä metrolinjan, asemien ja maanpäälliseen rakentamiseen mahdollisimman suurella volyymilla. Metrolinjan asemat ovat kaikki kilpailutettu erikseen ja siten työt ovat jakautuneet useammalle rakennusalan toimijalle. Asemien rakentamisesta saatava referenssiarvo on tutkimuksen mukaan rakennusalan toimijoille merkittävä.

Rakennusalan toimijat, kuten muutkin haastatellut tahot, näkevät Länsimetron alkusykäyksenä laajalle Tapiolan alueen kehittymiselle jolla on merkittäviä positiivisia vaikutuksia pitkälle tulevaisuuteen peilautuen koko Etelä-Espoon kehittymiseen.

Arvoa lisäävää metrohankkeessa

Referenssiarvo

Rakennusliikkeille tärkeänä arvoa lisäävänä tekijänä ovat referenssit. Rakentajien toteuttamat aikaisemmat hankkeet lisäävät uskottavuutta tilaajien silmissä ja siten edesauttavat uusien urakoiden saamista. Samoin hankkeelle tarjottavan työmaaorganisaation referenssiarvo on merkittävä. Myös hankkeeseen tulevan työmaaorganisaation kokemus ja henkilökohtaiset referenssit vastaavista hankkeista ovat edellytys tarjouskilpailuun urakoitsijoita valittaessa.

Pitkäkestoinen rakennushanke

Rakennusliikkeet näkevät pitkäkestoisen rakennushankkeen mahdollistavan oman toiminnan laajamittaisen kehittämisen huomioiden oma organisaatio ja eri sidosryhmät mukaan lukien aliurakoitsijat. Vaikka täyttä varmuutta monivaiheisen hankkeen jatkoon osallistumisesta ei ole, niin rakennusliikkeet toimivat ja tekevät päätöksiä kuitenkin positiivisen jatkoskenaarion pohjalta.

Arvoa vähentävää metrohankkeessa

Metrohanke ja siihen osallistuminen rakennusalan toimijoille ei sinänsä poikkea rakennusliikkeiden normaalista liiketoiminnasta. Haastatellut eivät tuoneet suoraan esiin arvoa vähentäviä tekijöitä. Rakennusliikkeillä on lähtökohtaisesti enemmän riskinottohalukkuutta kuin muilla toimijoilla.

6.4 Julkisten toimijoiden haastattelutulokset

Tutkimuksessa haastatelluista organisaatioista julkisia toimijoita edustivat Espoon kaupunki ja Länsimetro Oy.

Metropäätöksen vaikutus julkisille toimijoille

Metropäätös on ollut lähtölaukaus Tapiolan keskustan uudistamishankkeelle. Valmistuttuaan Tapiola nähdään pääkaupunkiseudun yhtenä merkittävänä kaupunkikeskuksena, Espoon uutena keskuksena, jossa yhdistyy asukkaat, kauppa, palvelut sekä kulttuuritoiminta. Alueen kehittäminen ja merkittävä asuntorakentaminen alueelle mahdollistaa asukasmäärien kasvun ja siten tuo lisää ostovoimaa alueelle.

Julkisiin toimijoihin metropäätös vaikutti siten että Helsinki ja Espoo perustivat yhteisen yhtiön Länsimetro Oy:n viemään metrohanketta eteenpäin vuonna 2007. Espoo omistaa yhtiöstä 72 % Helsinki 28 %. Yhteisen yhtiön perustaminen oli perusteltua muun muassa päätöksenteon yksinkertaistamiseksi ja hankkeen etenemisen varmistamiseksi. Mikäli päätöksenteko olisi jakautunut Espoon teknisen keskuksen ja Helsingin rakennusviraston välille olisi päätöksentekoprosesseista tullut erittäin monimutkaisia ja aikaa vieviä.

Metropäätöksen jälkeen on tapahtunut paljon. Hankesuunnittelu on edennyt ja kaavoitus saatiin lainvoimaiseksi ja rakennustyöt käyntiin suunnitelmien mukaisesti.

Julkisten toimijoiden, Espoon kaupungin ja Länsimetron Oy:n haastatteluista ilmeni julkisten toimijoiden halu ja päämäärätietoisuus kehittää Tapiolan, Otaniemen ja Keilaniemen alueita ja viedä mittava ja monitahoinen metrolinjan ja metroasemin rakennusprojekti tavoitteiden mukaisesti päätökseen. Lisäksi julkiset toimijat korostavat yhteistyön merkitystä sekä kiinteistösijoittajien, rakentajien ja kaupallisten toimijoiden kanssa. Hyvänä asiana julkisten toimijoiden taholta nähtiin Tapiolan alueen kehittämisprojektin johtajan vahva osallistuminen hankkeen kehittämiseen. Esimerkkinä, että kehittämisprojektin johtajalla on toimipiste Tapiolassa ja siten vaikutus suoraan hankkeen ytimeen.

Julkisten toimijoiden mukaan kehittämistyössä on tarvittu kaikkia eri sidosryhmiä hankkeiden eteenpäinviemiseksi. Kaupunki pelkästään omilla resursseilla ei olisi pystynyt tätä kehitystä viemään eteenpäin tässä mittakaavassa. Kiinteistösijoittajien kehityspanokset ovat olleet mahdollistaja kehitykselle.

Arvoa lisäävää metrohankkeessa

Kaupungin kehittäminen asukkaita varten

Koko Tapiolan hankkeen suunnittelussa on otettu huomioon Tapiolan alueen laaja-alainen kehittäminen yhteistyössä Tapiolan alueen kaikkien toimijoiden, asukkaiden ja yritysten kanssa. Kehittäminen huomioi sekä alueen asukkaiden ja toimijoiden erilaiset tarpeet peilaten pitkälle tulevaisuuteen. Julkiset toimijat toivat haastatteluissa esiin että metroa tehdään kaupunkilaisten tarpeita varten. Tapiolan kehitys, asuntorakentaminen ja liikerakentaminen mahdollistavat Tapiolan alueen asukasmäärien kasvun ja Tapiolan kehittymisen palvelu- ja työpaikka-alueena.

Eräs haastateltava vertasi Tapiolan rakentumista kevään tulemiseen ja ”missä elämä sykkii” tuottaa enemmän laaja-alaista hyvinvointia kuin hiljaiset paikat. Tapiola herää uudelleen henkiin. Selkeä näkemys on, että ihmiset muuttavat tottumuksiaan ja Tapiolaan saadaan uusi syke keskuksen valmistuttua.

Mikäli metropäätöstä ei olisi tehty Tapiolan näkyvä rapistuminen olisi jatkunut ja nykyistä kiinteistökantaa olisi korjattu ja uudistettu ainoastaan pienimuotoisesti. Tapiolan vetovoima olisi vähentynyt selkeästi. Julkisten toimijoiden haastateltavat uskovat myös, että kiinteistösijoittajien investointihalukkuus olisi vähentynyt merkittävästi ja kaupanalan toimijat olisivat löytäneet muita keskuksia, joissa kannattava toiminta olisi mahdollista.

Alkuperäisen Tapiolan arvo säilyy

Myös alkuperäisen Tapiolan arvon nähdään kasvavan. Tapiolan uusi metroasema mahdollistaa Tapiolan keskustan merkittävän tiivistämisen rakennusoikeutta tehostamalla ja samalla kuitenkin Tapiolan puistokaupungin säilymisen. Tapiolan kaupallinen tiivistyminen tapahtuu pääsääntöisesti metroaseman yläpuolella ja alkuperäinen vihreä Tapiola säilyy ja kehittyy.

Laaja-alaisesta kehittämisestä huolimatta Tapiolan kansallismaisema säilyy tiivistyvän Tapiolan keskustan rinnalla. Muun muassa 1950 luvulla rakennettu liikenneympyrä Merituulentien päässä palautetaan alkuperäiseen asuun. Tiiviin keskustan vastapainona on vihreä Tapiola, Tapiolan keskustaltaan ympäristö niin kesä- kuin talvikäytössä ja Silkkiniityn viheralueet kuin myös peruskorjauksessa oleva Leimuniitty Otsolahden rantojen välittömässä läheisyydessä. Myös muita ennallistamisia on tehty kuten esimerkiksi Tapionaukion taksiaseman edustan kioskien säilyttäminen ja peruskorjaus.

Vaikka tämän tutkimuksen puitteissa haastatellut sidosryhmät olivat yhtä mieltä Tapiolan kaupallisen kehittämisen hyödyistä, toivat he myös esiin eriävät näkemykset, joita tämän tutkimuksen ulkopuolella olevat ei-kaupalliset sidosryhmät ovat esittäneet. Näiden näkemysten mukaan alkuperäisen Tapiolan identiteetin arvo vähenisi kaupallisen kehittämisen myötä.

Kulttuurin merkitys

Julkiset toimijat korostivat haasteluissa kulttuuriin merkitystä Tapiolan alueella. Tapiolan kehittäminen mahdollistaa kulttuuripalveluiden kehittymisen ja Tapiolan profiloitumisen vahvemmin myös Espoon kulttuurikeskuksena. Kaupunki, asukkaat, kaupalliset toimijat ja kulttuuri yhdistyy Tapiolassa omaleimaisella tavalla.

Pitkäaikaista hyvinvointia

Rakentamishankkeiden osuminen haasteelliseen taloudelliseen suhdanteeseen nähtiin tärkeänä. Hankkeilla on muun muassa merkittävä työllisyysvaikutus. Investoinnit sitoutuvat pitkälle ajalle ja siten tuottavat hyvinvointi pitkän aikaa.

Talouden yhtälöä kuvattiin siten, että kaupungin ottamat lainat hankkeisiin tulevat maksetuksi noin 30 vuoden aikana. Peruskorjaustarpeetkin ilmenevät vasta vuosikymmenten kuluttua kun lainarasite on jo poistunut. Metrolinja ja metroasemat tuottavat hyötyä vuosikymmeniä lainojen poismaksun jälkeen. Haastateltavat toivat esiin metrohankkeen vaikutukset paljon suurempana kokonaisuutena kuin tässä vaiheessa vielä ymmärretään.

Metrolinjan ja eri metrolinjan varrella sijaitsevien kaupunginosien rakentuminen tuo merkittävän verotulojen lisäyksen kaupungille muun muassa maankäyttömaksujen, kaupan kasvun ja asukasmäärän kasvun muodossa.

Asuntojen arvonkehitys

Haastateltujen mukaan Tapiolan alueen kiinteistöjen arvonnousu on realisoitunut metropäätöksen myötä. Koko Tapiolan alueen kehittäminen mahdollistaa suoraan myös alkuperäisen Tapiolan ja sen 1950 – 1970 luvun asuntokannan peruskorjaushankkeet. Peruskorjausten haasteena on vanhan asuntokannan ”vanhanaikaisuus” modernien ratkaisujen puuttuessa.

Tapiolan nyt käynnissä oleva asuntorakentaminen on suoraan kytketty metron tuomaan kehityspotentiaaliin. Laaja-alainen asuntotuotanto Tapiolan alueelle mahdollistaa

Tapiolan asukasmäärän kasvun ja kaupallisten toimijoiden toimintamahdollisuuksien kehittymisen ja palveluiden laajentamisen.

Asuntojen arvonnousu metronlinjan varrella mahdollistaa myös muiden peruskorjasiän saavuttaneiden lähiöiden merkittävät peruskorjaukset. Suurin osa Etelä-Espoon lähiöistä on rakennettu 1970-luvun alkupuolella.

Esimerkkinä voidaan mainita Matinkylän suur-alue joka on laaja-alaisen asuntorakentamisen, kaupallisten palveluiden kehittämisen myötä ja nyt metropäätöksen jälkeen Espoon merkittävimpiä kehittämisalueita. Eräs haastateltava toi esiin esimerkkinä Matinkylän, jossa Iso omena on ollut Matinkylän ”pelastus” ja metroasema ”pelastaa” Ison Omenan. Muutos 1970-luvun lähiöstä moderniksi kaupunkikeskukseksi on mahdollistettu metropäätöksellä.

Metropäätöksen vaikutus Espoon eteläosien kehittämissuunnitelmiin

Metropäätös ja Länsimetrolinjaus mahdollistavat koko metropolialueen merkittävän kehittymisen. Toimiva joukkoliikenne mahdollistaa ihmisten sujuvan liikkumisen ja lisää talouden aktiivisuutta. Asemien seudut laaja-alaisesti saavat tarvitsemansa kehityspotentiaalin. Syntyy uusia kaupunginosia ja uutta asuntorakentamista.

Myös Espoon alueiden välisen eriarvoisuuden nähtiin vähentyvän. Alueet tasa-arvoistuvat kun kehityspotentiaali jakautuu laajalle alueelle. Espoon eteläosat kehittyvät Helsingin rajalta Kirkkonummen rajalle saakka. Eräs haastateltava kuvasi Länsimetron tuomia kehitysmahdollisuuksia paljon tärkeämmiksi kuin itse metrolinjaa.

Ilman metropäätöstä länsimetron jatko olisi myös jäänyt toteutumatta ja sitten Länsimetron jatkoon tulevat asemat jäisivät kehittämättä. Espoon olisi rakentunut hajanaisemmin ja matalana rakentamisena. Nyt asema-alueiden asemakaavat mahdollistavat korkeamman rakentamisen ja siten tehokkaamman maankäytön. Metrohanke mahdollistaa esimerkiksi täysin uuden Finnoon alueen rakentumisen tuhansien asukkaiden kaupunginosaksi.

Ilman metroa Länsiväylän laajentaminen olisi pakko. Espoo muuttovoittoisena kaupunkina joutuisi pakon edessä miettimään eri liikennetkaisuja, joista Länsiväylän laajentaminen olisi yksi tärkeimmistä.

Arvoa vähentävää metrohankkeessa

Kukaan julkisten toimijoiden haastatelluista ei suoranaisesti nähnyt uudella metroasemalla tai metrolinjalla negatiivisia vaikutuksia Tapiolan kehittämiseen ja tulevaan toimintaan.

Haasteet rakentamisen aikana

Arvoa vähentävinä tekijöinä tuotiin esiin rakennusaikaiset haitat Tapiolan asukkaille ja kaupallisille toimijoille. Samoin kuin kiinteistösijoittajien ja kaupan toimijoiden haastatteluissa rakennusaikaiset haitat, toimijoiden väheneminen ja alueen asukkaiden ja asiakkaiden ostovoiman siirtyminen muihin keskuksiin nähtiin rakennusaikaisena haasteena.

Laaja-alaisuus ja lukuisat sidosryhmät

Kehittämisen haasteina tuotiin esiin muun muassa kehitystyön laajuus. Kehittämishanke on laaja-alainen ja vaikuttaa useisiin eri tahoihin. Näkemysten yhteensovittaminen vaatii asioiden pitkäkestoistakin pohdintaa ja perusteluja, joka on ilmennyt esimerkiksi maankäyttösopimusneuvotteluiden venymisenä. Yhteistyötä kiinteistöjen omistajien ja sijoittajien kanssa pidettiin hyvänä. Myös yhteistyö TAK Oy:n kanssa on ollut menestyksellistä.

Julkiset toimijat yhdessä kiinteistösijoittajien kanssa ovat pyrkineet viemään hanketta erittäin läpinäkyvästi eteenpäin ja yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa. Hanketta ja sen etenemistä on esitelty säännönmukaisesti ja kehittämiseen on osallistunut Tapiolan alueen paikallisia tahoja.

Tapiolan alueen kehittämiseen on otettu kantaa erittäin laajasti ja se on aiheuttanut merkittävää julkista keskustelua. Keskustelu kehittämisestä paikallisten toimijoiden, Tapiolalaisten, kanssa on ollut aktiivista. Laaja-alaisen kannanottojen myötä hankkeella on ollut myös vastustusta joka on näkynyt muun muassa kriittisenä lehtikirjoitteluna ja siten ajoittain luonut varjoa hankkeen imagon ylle.

7 Yhteenveto ja analyysi arvo- ja sidosryhmäteoriaan perustuen

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Tapiolan keskustan uuden metroaseman ja Länsimetron vaikutusta Tapiolan keskusta-alueen liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön huomioiden eri sidosryhmät. Miten metropäätös vaikutti kehittämispäätöksiin, kiinteistösijoituspäätöksiin ja kaupantoimijoiden sijoittautumispäätöksiin. Lisäksi tutkitaan miten Espoon kaupunki ja Länsimetro näkevät metron vaikutuksen Tapiolan alueelle. Tavoitteena on systemaattinen ymmärrys arvonmuodostuksesta Tapiolan tulevan uuden metroaseman ympäristössä.

Tutkimusongelmana työssä on miten uusi Tapiolan metroasema ja Länsimetro vaikuttavat ympäröivään liiketoimintaympäristöön ja arvonmuodostukseen.

Lisäksi työssä haetaan vastauksia osa-ongelmiin kuten mikä on Tapiolan keskustan uuden metroaseman ja Länsimetron vaikutus Tapiolan keskusta-alueen liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön ja mitkä ovat metropäätöksen vaikutukset kiinteistösijoituspäätöksiin ja kaupan sijoittumispäätöksiin.

Tutkimuksen pääpaino oli Tapiolan keskustan kehittämisessä ja miten metropäätös on vaikuttanut Tapiolan keskustan kehittämiseen. Tutkimushaastatteluista saatiin myös tietoa metron vaikutuksesta koko Etelä-Espooseen ja näitä seikkoja tuotiin myös työssä esiin.

Arvonmuodostus Public-Private kontekstissa

Tarkasteltaessa arvoa ja sen luomista Länsimetron ja Tapiolan asema-alueen kontekstissa, on otettava huomioon monta tekijää. Arvonluonti teorian ja -ketjut sellaisinaan keskittyvät yleensä yhden yrityksen toimintaan resurssien hankinta – tuotteen valmistus – vaihtokauppa – tyylistä.

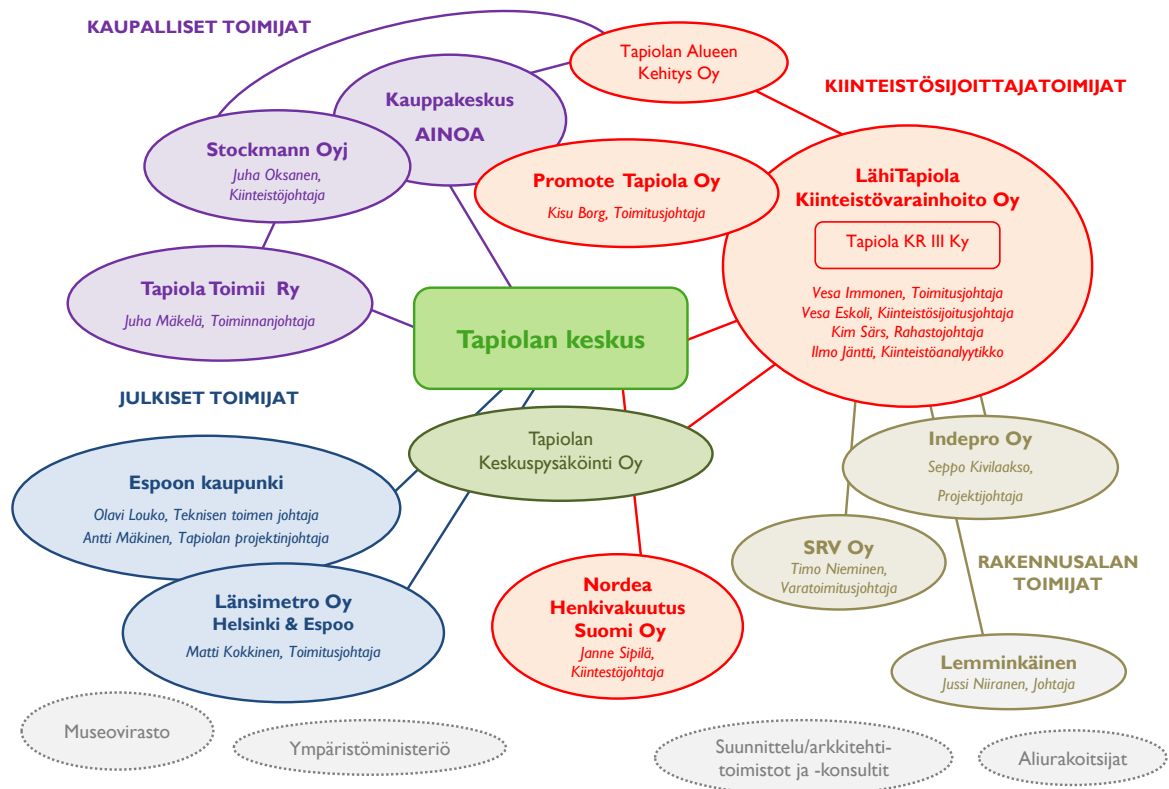
Metrohankkeessa eri toimijoiden arvonluontiprosessit ovat osittain limittäisiä, toisistaan riippuvaisia ja voivat painottua hankkeen eri vaiheisiin. Metro itsessään on tunneli jossa kulkee juna. Metroa tehdään maanpäällistä maailmaan varten. Hyödyt tulevat ihmisistä, jotka liikkuvat metron ansiosta enemmän ja taloudellisen aktiivisuuden lisääntymisestä tulevien metroasemien alueilla. Tutkimuksen mukaan metron mahdollistama Tapiolan ja Etelä-Espoon alueen kehittyminen nähdään tärkeämpänä kuin metrolinja itsessään. Esimerkiksi Espoon kaupunki saa maankäyttötuloja kiinteistösijoittajilta/omistajilta, sijoittaja ostaa rakennuttajalta tämän palveluita ja kaupan toimijat puolestaan ovat vuokralaisina kiinteistönomistajan asiakkaita. Rakennuttajan arvonluontiprosessi tulomuodossa keskittyy rakentamisvaiheeseen, tosin kiinteistösijoittajiin syntyneen asiakassuhteen arvo on pitkäaikaisempi. Kaupungin arvonluontiprosessin taas voidaan nähdä jatkuvan pitkälle tulevaisuuteen metrohankkeen päättymisen jälkeenkin.

Tässä tutkimuksessa arvoa tarkastellaan haastateltujen kiinteistösijoittajien, rakennusalan toimijoiden, kaupallisten toimijoiden sekä julkisten toimijoiden itse esille nostamista näkökulmista, arvoa lisäävien ja arvoa vähentävien tekijöiden kautta.

7.1 Metrohankkeen sidosryhmät

Sidosryhmäkartta kuvaa Tapiolan keskusta-alueen kehittämiseen osallistuvat oleelliset toimijat. Sidosryhmä kartta kuvaa tätä hetkeä ja kartan toimijat muuttuvat ajan kuluessa ja hankkeen edetessä. Osa toimijoista on poistunut ja poistuu ja tilalle tulee uusia. Sidosryhmäkartassa on mainittu nimeltä tutkimuksessa haastatellut henkilöt.

Sidosryhmäkartassa toimijat on ryhmitelty kiinteistösijoittajiin, kaupan toimijoihin, rakennusalan toimijoihin ja julkisiin toimijoihin.



Kuva 18. Sidosryhmäkartta.

Kuvassa 18 on esitetty oleellimpien sidosryhmien tutkimuksen tekoetken aikainen sijoittuminen. Sidosryhmäkartta ei ole tyhjentävä kuvaus kaikista keskustan kehittämiseen osallistuvista toimijoista, mutta se auttaa tämän tutkimuksen kontekstin hahmottamisessa. Sidosryhmäkartasta nähdään miten eri toimijat linkittyvät Tapiolan keskusta-alueen ja toisiinsa. Kuten sidosryhmäkartasta ja haastatelluista nähdään, metrohanke on laaja-alainen, muuttuva yhteistyöprosessi julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä, jossa jokaisen toimijan panos yhteiseen kehittämiseen on tärkeä. Viivat kuvaavat toimijoiden suorat liiketoiminnalliset linkittymiset yhteistyökumppaneihin ja eri toimijatahoihin. Kuvan ympyröiden koko ei kuvaa toimijoiden merkittävyyttä tai vaikutusvaltaa keskustan kehittämissuunnitelmassa. Eri toimijaryhmät on esitetty eri värein. Sinisellä julkiset toimijat, punaisella

kiinteistösijoittajat, violetilla kaupalliset toimijat ja ruskealla rakennusalan toimijat. Harmaalla katkoviivalla ympäröidyt toimijat ovat hankkeen kannalta oleellisia sidosryhmiä, mutta tämä tutkimuksen puitteissa heitä ei haastateltu.

Sidosryhmien organisoituminen metropäätöksen jälkeen

Tutkimuksen mukaan vuoden 2006 metropäätöksen vaikutus organisaatioihin ja päätöksentekoprosesseihin näkyi selvimmin julkisissa toimijoissa. Länsimetro Oy perustettiin 2007 Espoon ja Helsingin kaupunkien toimesta. Lisäksi perustettiin erilaisia kehitys- ja suunnitteluryhmiä hankkeen eteenpäin viemiseksi ja toteuttamiseksi. Kehitys- ja suunnitteluryhmiä perustettiin myös yhteistyössä kiinteistösijoittajien, kaupallistentoimijoiden ja rakennusalan toimijoiden kanssa.

Esimerkiksi Tapiolan Keskuspysäköinti Oy perustettiin vuonna 2009

Tutkimus osoittaa, että metropäätöksen jälkeen vaikutus näkyi tekemisen tasolla kaikissa tutkivissa organisaatioissa. Kiinteistösijoittajat perustivat sisäiset kehitysryhmät hankkeen käynnistämiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Lisäksi LähiTapiola perusti kiinteistö pääomarahaston jonka tarkoituksena oli lähteä investoimaan Tapiolan alueeseen. Tällä hetkellä LähiTapiolan kiinteistörahastolla on merkittävä omistuskeskittymä Tapiolan keskustassa ja laajamittainen hanke etenee suunnitellusti LähiTapiolan osalta.

Kaupalliset toimijat olivat enemmänkin kiinnostuneita hankkeen lopputuloksesta ja tulevista kaupallisista mahdollisuuksista. Sinänsä organisaatiomuutoksia ei kaupallisissa toimijoissa tapahtunut.

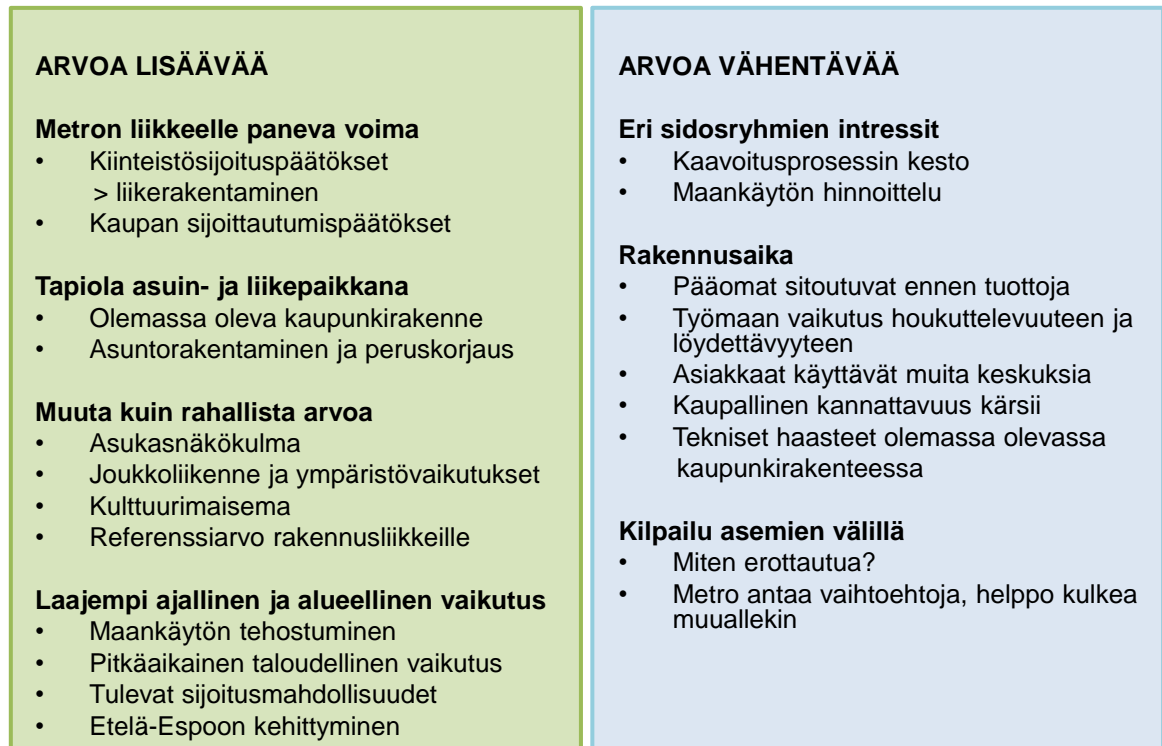
7.2 Metrohankkeen arvotekijät

Taulukko 2. Metrohankkeen arvotekijöitä.

Toimijaryhmät	Arvoa lisäävää metrohankkeessa	Arvoa vähentävää metrohankkeessa
Kiinteistö-sijoittajat	<p>Rakentaminen laaja-alaista</p> <p>Vaikutus taloudelliseen aktiivisuuteen merkittävät</p> <p>Länsimetro ja asemat noin miljardin euron investointi</p> <p>Maan päälle noin viiden miljardin investoinnit</p> <p>Tapiolan keskusta noin miljardin euron investoinnit</p> <p>Merkittävä työllisyysvaikutus</p> <p>Mahdollistaa korkeat vuokrat</p> <p>Hankkeen tuotto kyky hyvä</p> <p>Mahdollistaa merkittävän uudisrakentamisen</p> <p>Mahdollistaa vanhan kiinteistökannan laaja-alaisen kehittämisen</p> <p>Varmistaa sijoittajien kiinnostuksen ja investointihalukkuuden metrolinjan varrelle</p> <p>Mahdollistaa erilaisten kiinteistösijoitusinstrumenttien käytön ja laaja-alaiset rahoituksen hankintakanavat.</p> <p>Mahdollistavat asiakasvirrat tuottojen varmistajina</p>	<p>Pitkäkestoinen hanke. Pääomat sitoutuvat merkittävästi ennen tuloja.</p> <p>Osa kiinteistöistä on jäänyt odottamaan valmista keskusta johon liittyä mukaan</p> <p>Lisääkö kulttuuritarjontaa ostovoimaa</p> <p>Metrohankkeen hyödyntäminen Espoon kaupungin näkökulmasta</p> <p>Maankäytön hinnoittelu ja maankäyttösopimukset kaupungin toimesta liian optimistisia</p> <p>Pitkäkestoinen kaavoitusprosessi ei vahvista luottamusta tuleviin hankkeisiin</p> <p>Kaupungilla haasteita toimia aktiivisesti kaavoitusmonopolin omaavana tahona</p> <p>Ihmiset oppivat käyttämään muita keskuksia rakentamisen aikana</p>
Kaupan toimija	<p>Luontainen asiakasvirta luo edellytykset kaupan sijoittautumispäätöksille</p> <p>Kaupan painopiste siirtyy metroaseman päälle</p> <p>Tapiola profiloituu kaupunkikeskuksena ei kauppakeskuksena</p> <p>Olemassa oleva kaupunkirakenne mahdollistaa kaupan kehittymisen ja asiakasvirrat</p> <p>Uskallettiin tehdä päätöksiä tulla Tapiolaan</p> <p>Mahdollisti pitkän vuokrasopimuksen solmimisen</p> <p>Mahdollistavat positiiviset kauppapaikkapäätökset</p> <p>Mahdollistaa uusien palveluiden kehittämisen</p> <p>Mahdollistaa uusien vielä ei Suomessa toimivien kaupantoimijoiden tulon Suomeen</p> <p>Tapiolassa vihdoin kannattavaa liiketoimintaa kun hanke on valmis</p>	<p>Hankkeen rakennusaikaiset haitat</p> <p>Hankkeen pitkäkestoisuus</p> <p>Selviäminen taloudellisesti rakentamisajan yli</p> <p>Asiakkaat oppivat asioimaan muualla</p> <p>Riittääkö kaikkiin länsimetron asemakeskuksiin ostovoimaa</p> <p>Uuden keskuksen vuokratasot suhteessa muihin keskuksiin</p> <p>Osa koko metron asemista tulee kärsimään.</p> <p>Kaavoitusprosessin kesto</p>
Rakennusalan toimijat	<p>Pitkäkestoinen hanke</p> <p>Hankkeen referenssiarvo</p>	Laaja-alainen tarjousprosessi
Julkiset toimijat	<p>Lähtölaukaus Keskustan uudistushankkeelle</p> <p>Valmistuu pääkaupunkiseudun uusi merkittävä kaupunkikeskus</p> <p>Espoon uusi keskus</p> <p>Palauttaa Tapiolan uuteen loistoon</p> <p>Tuo lisää hyvinvointia Tapiolan alueelle</p> <p>Uusia asukkaita ja lapsiperheitä</p> <p>Merkittävää asuntorakentamista</p> <p>Toimiva joukkoliikenne mahdollistaa jo olemassa olevan kaupunkirakenteen pitkäjänteisen kehittämisen</p> <p>Vanhan Tapiolan arvo kasvaa</p> <p>Alueen asuntojen arvonnousu</p> <p>Tuo lisää aktiviteettia kaikissa muodoissa</p> <p>Voimakas positiivinen vaikutus koko alueelle</p> <p>Rakentaminen tapahtuu juuri oikeassa suhdanteessa</p> <p>Mahdollistaa laaja-alaisen uudisrakentamisen sekä asuntojen että toimitilojen osalta</p> <p>Mahdollistaa Tapiolan kehittämisen Espoon merkittävimmäksi paikallis-alueeksi</p> <p>Merkittävät investoinnit jakautuvat useille vuosille ja näin ollen pitävät talouden aktiviteettia yllä pitkävaikutteisesti.</p> <p>Verot ja kaavoitusmaksut</p> <p>Maankäyttömaksut</p> <p>Kulttuuriympäristö korostuu ja Tapiola profiloituu myös paremmin kulttuurikeskuksena</p> <p>Kansallismaisema säilyy tiivistyvän keskustan rinnalla</p>	<p>Haasteet rakentamisen aikana</p> <p>Laaja-alaiset sidosryhmäverkostot ja niiden hallinta</p>

Taulukossa 2 on kuvattu arvoa metrohankkeessa lisäävää ja arvon luonnille haasteita tuovia seikkoja siinä muodossa kuin ne haastatteluissa tulivat esille. Taulukko on ryhmitelty haastateltujen tahojen toimialojen mukaisesti. Taulukossa esiintyvät arvotekijät eivät suoranaisesti kuvaa taloudellista arvoa tai haasteita taloudelliselle arvolle tuovia tekijöitä vaan arvoa joka syntyy hankkeessa ja koetaan eri tavoin eri toimijatahoilla.

Taulukosta 2 nousseita keskeisimpiä arvotekijöitä on ryhmitelty kuvassa 19. Kuvasta voidaan tiivistetysti nähdä eri teemojen alle asettuvia metrohankkeessa arvoa lisääviä ja arvoa vähentäviä tekijöitä.



Kuva 19. Metrohankkeen keskeisimpiä arvotekijöitä.

Seuraavassa on avattu ja kommentoitu kuvan X keskeisimmät arvotekijät. Kuvalla on tarkoitus havainnollistaa eri arvotekijöiden monipuolisuutta ottamatta suoraan kantaa niiden merkittävyyteen tai painottamalla niitä haastatteluissa tehtyjen mainintojen perusteella. Haastateltujen määrä vaihteli eri sidosryhmien välillä, mikä luonnollisesti näkyisi mainintojen määrässä.

Metron liikkeelle paneva voima

Tutkimustuloksista käy selkeästi ilmi metrolinjan ja metroaseman merkitys erittäin tärkeänä kiinteistösijoituspäätöksiä edesauttavana tekijänä. Kiinteistösijoittajilla sijoituspäätöksiin Tapiolan keskustan kaava 1:en alueella vaikuttavina tekijöinä olivat metropäätös, olemassa oleva kaupunkirakenne, metroaseman rakentuminen, kaavoituksen mahdollistama lisärakentaminen, joka mahdollisti sekä uusien liikerakennusten toteuttamisen, että kaupunkikeskuksen päälle tulevien asuinrakennusten toteutumisen. Lisäksi kaupantoimijoiden kiinnostus tulevaa uutta

Tapiolaa kohtaan oli merkittävässä asemassa päätöksentekoprosessissa. Kaupallisia toimijoita houkuttelevat paikat mahdollistavat suuremmat vuokra-arvot ja vuokratassavirrat ja siten myös tuottavat investoinnit.

Kaupan sijoittautumispäätöksiin vaikuttaa tutkimuksen mukaan eniten kauppapaikan sijainti ja tulevaisuuden kehitysmahdollisuudet. Länsimetro mahdollistaa kauppapaikkojen kehittämisen ja siten esimerkiksi Tapiolan keskustan houkuttelevuuden säilymisen. Kaikkien tutkittavien mukaan kauppapaikkapäätökset ovat metron rakentamisesta johtuen perusteltuja ja sijoittautumispäätöksiä on saatu aikaiseksi. Tapiolan olemassa oleva kaupunkirakenne vahvistaa uskoa Länsimetron mahdollistamaan kaupalliseen kehittämiseen ja uskoa Tapiolan keskustan kaupalliseen menestykseen kovassa kilpailussa muiden Espoon ja Helsingin alueiden kaupallisten keskusten kanssa. Tapiola tulevana merkittävänä kauppapaikkana houkuttelee jo nyt uusia kaupallisia tulijoita alueelleen ja tulevaan kaupunkikeskukseen. Uusien metroasemien kehittyvät kauppapaikat mahdollistavat uusien kaupallisten toimijoiden tulon Suomeen. Useat kansainväliset ketjut ovat odottaneet sopivaa ajankohtaa tullakseen Suomeen. Tämän hetken taloudellinen tilanne lisää harkintaa kaupan sijoittautumispäätöksiä kohtaan. Suhteellisessa kilpailussa Tapiolan asema paranee verrattuna kilpailijoihin Matinkylään, Leppävaaraan ja Helsingin keskusta. Olemassa oleva kaupunkirakenne ja Tapiolan tunnettuus helpottaa ja edesauttaa koko Tapiolan keskuksen markkinointia ja kaupallistamista.

Tapiola asuin- ja liikepaikkana

Sijoittajat, kaupan toimijat ja julkiset toimijat näkevät Tapiolan jo olemassa olevan kaupunkirakenteen mahdollistavan paremmat kehittämisedellytykset kuin esimerkiksi muut täysin uudisrakentamisen varassa olevat metroasemat kuten esimerkiksi Niittykumpu, johon on myös kaavoitettu runsaasti uutta toimitila- ja asuntorakentamista. Olemassa olevan kaupunkirakenteen etuja on muun muassa se, että Tapiolan alue on laajalti tunnettu ja alueella asuu ostovoimaista väestöä, alueella on tarve kaupallisen toiminnan ja palveluiden kehittämiseksi ja uusille asunnoille. Tapiolassa on toimiva kaupunki-infrastruktuuri.

Myös vanhan Tapiolan arvon nähdään kasvavan. Tapiolan kaupallinen tiivistyminen tapahtuu pääsääntöisesti metroaseman yläpuolella ja vanha vihreä Tapiola säilyy ja kehittyy.

Tapiolan nyt käynnissä oleva asuntorakentaminen on suoraan kytketty metron tuomaan kehityspotentiaaliin. Koko Tapiolan alueen kehittäminen mahdollistaa suoraan myös alkuperäisen Tapiolan laaja-alaisen peruskorjauksen. Laaja-alainen asuntotuotanto Tapiolan alueelle mahdollistaa Tapiolan asukasmäärän kasvun ja kaupallisten toimijoiden toimintamahdollisuuksien kehittymisen ja palveluiden laajentamisen.

Muuta kuin rahallista arvoa

Julkisille toimijoille rahallisen arvon lisäksi arvoa synnyttää kaupunkilaisten hyvinvointi ja kulttuuriympäristön säilyminen. Esimerkiksi Tapiolan kansallismaiseman säilyttäminen, kulttuuriympäristön korostuminen ja asukkaiden elämänlaadun parantuminen Tapiolan palveluiden kehittyessä ja asuntotarjonnan parantuessa lisäävät

arvoa Espoon kaupungille. Taas muille kuin julkisille toimijoille nämä voivat välillisesti luoda taloudellista arvoa esimerkiksi kilpailukyvyn muodossa

Metro mahdollistaa toimivan joukkoliikenteen ja kaupunkirakenteiden pitkäjänteisen kehittämisen. Länsiväylää Etelä-Espoota jakavana tienä olisi pakko laajentaa kasvavien liikennemäärien johdosta. Espoo muuttovoittoisena kaupunkina joutuisi pakon edessä miettimään eri liikenneratkaisuja, joista Länsiväylän laajentaminen olisi tärkein. Metron ei kuitenkaan suoraan vähennä yksityisautoilua. Espoon väestömäärä kasvaa ja väestömäärän kasvun kannalta Metro on myös ympäristövaikutusten osalta perusteltu vaihtoehto. Metron ympäristövaikutuksista on tehty useita eri selvityksiä ja tässä tutkimuksessa ympäristövaikutuksiin ei oteta kantaa.

Tutkimuksen mukaan rakennusalan toimijat näkevät pitkäkestoisen hankkeen mielenkiintoisena ja tavoiteltavana. Koska rakennushankkeet pääsääntöisesti aina kilpailutetaan, urakkakilpailun voittamisen/hankkeen saamisen edellytyksenä ovat toteutettujen rakentamisen referenssikohteiden lisäksi vakuuttava työmaaorganisaatio ja työmaan organisaation asiantuntijoiden henkilökohtaiset referenssit sekä kyky toimia yhteistyössä useiden sidosryhmien kanssa. Rakennusalan toimijoiden kyky vakuuttaa tilaaja hankkeen onnistumisesta yrityksen ja henkilökohtaisen referenssien kautta nousi haastatteluissa esiin merkittävänä arvoa lisäävänä tekijänä.

Laajempi ajallinen ja alueellinen vaikutus

Taloudellinen aktiivisuus ei haastateltavien mielestä rajoitu vain metroaseman välittömään läheisyyteen vaan jatkuu ja ulottuu merkittävästi asema-aluetta kauemmaksi. Tapiolan kehittäminen tuo tutkimuksen mukaan aktiivisuutta esimerkiksi Leppävaran alueelle saakka.

Kehityspotentiaalin jaksottuessa usealle vuodelle se pitää sijoittajat, rakentajat ja kaupan toimijat aktiivisina seuraamassa alueen kehittymistä ja tulevia hankkeita.

Kiinteistösijoittajat näkevät tehostuneen maankäytön myötä sijoitusmahdollisuuksia koko Länsimetron varrella, joita kaupantoimijoiden kiinnostus tuleviin asema-alueisiin vahvistaa. Maankäytön tehostaminen ja rakentamisen lisääminen ja uusien asunto- ja liiketila keskittymien rakentuminen mahdollistaa kullekin asemaseudulle taloudellisen piristysruiskeen

Etelä-Espoon kehittyminen ilman länsimetroa nähdään hyvin negatiivisena. Tutkimuksen mukaan Etelä-Espoon kehittäminen pysähtyisi ja jatkuisi hyvin pienimuotoisena nykyisen rakennuskannan kehittämisenä. Laaja-alainen uudisrakentaminen ei olisi mahdollista. Etelä-Espoo säilyisi hajanaisena matalan rakentamisen alueena. Myös alueiden eriarvoisuus lisääntyisi ja nyt selkeästi kaupunkikeskuksiksi muuttuvat alueet jäisivät ”lähiöksi” esimerkkinä Matinkylä. Espoo olisi rakentunut hajanaisemmin ja matalana rakentamisena. Nyt asema-alueiden asemakaavat mahdollistavat korkeammat rakennukset ja siten tehokkaamman maankäytön.

Pidettyjen haastatteluiden perusteella Etelä-Espoon kehittyminen on suoraan verrannollinen metropäätökseen ja tulevien metroaseman seutujen kaavoituksen

mahdollistamaan laaja-alaiseen kehittämiseen ja rakentamiseen. Kaikki vastaajat toteavat metron olevan merkittävä Etelä-Espoon kehityksen mahdollistaja pitkällä aikavälillä.

Asemien seudut laaja-alaisesti saavat tarvitsemansa kehityspotentiaalin. Metropäätös ja länsimetrolinjaus mahdollistavat koko metropolialueen merkittävän kehittymisen. Syntyy uusia kaupunginosia ja uutta asuntorakentamista, joka mahdollistaa metropolialueen merkittävän kasvun. Myös Espoon erilaisuus nähtiin vähentyvän. Alueet tasa-arvoistuvat kun kehityspotentiaali jakautuu laajalle alueelle. Espoon eteläosat kehittyvät Helsingin rajalta Kirkkonummen rajalle saakka.

Länsimetro synnyttää tiivistyvän kaupunkirakenteen Helsingin rajalta Kirkkonummen rajalle saakka. Metrohanke mahdollistaa esimerkiksi täysin uuden Finnoon alueen rakentamisen tuhansien asukkaiden kaupunginosaksi ja 1970-luvulla rakennettujen lähiöiden peruskorjaukset ja laaja-alaiset kehityshankkeet kiinteistöjen arvon nousun myötä.

Eri sidosryhmien intressit

Kaavoitusprosessin pitkäkestoisuus heikensi hankkeen toimintaedellytyksiä ja sai sijoittajat ainakin joiltain osin pohtimaan muita vaihtoehtoja, mikäli kaavoitusprosessi ei olisi edennyt. Myös kaupan toimijat kokivat kaavoitusprosessin keston haasteena kaupansijoittautumispäätöksille. Epävarmuus tulevasta rasitti eri toimijaryhmiä ja näiden välisiä suhteita. Varmuus hankkeen etenemisestä esitetyn kaltaisena saatiin vasta Tapiolan keskustan asemakaavan vahvistuttua.

Kiinteistösijoittajien mielestä kaupungin olisi kaavoitusmonopolin omaavana tahona ymmärrettävä paremmin maankäytön hinnoittelussa myös kiinteistökehittämisen lähtökohdat ja kannattavuusnäkökulmat. Metroasemien ja Tapiolan kehittäminen on kaupungin ja kiinteistösijoittajatahojen yhteisponnistus.

Rakennusaika

Negatiivisina asioina metrohankkeessa tuli tutkimuksen mukaan esiin rakentamisen aikaiset haitat. Hankkeen pitkäkestoisuudesta johtuen rakentamisaikainen haitta-aika on pitkä. Tutkimuksessa tuli esiin haittoina muun muassa pääomien sitoutuminen paljon ennen tuottoja. Ensimmäisen vaiheen valmistuessa suurin osa hankkeesta on vielä kesken.

Alueen houkuttelevuus ja löydettävyyys kärsivät työmaan aikana esimerkiksi kulkureittien muuttuessa, rakentamisen aiheuttavan melu- ja pölyhaittojen seurauksena. Myös näkyvyys voi väliaikaisesti kärsiä työmaa-aitojen peittäessä kaupallisia opasteita tai mainoksia. Edellä mainituista tekijöistä johtuen kaupallisten toimijoiden kannattavuus voi muodostua ongelmalliseksi asiakkaiden vähentyessä. Alueen kilpailukyky kärsii, asiakkaat oppivat asioimaan muissa kauppapaikoissa ja asiakkaiden palaaminen on epävarmaa.

Rakennusliikkeiden kannalta haasteina voidaan huomioida että, rakentaminen olemassa olevassa kaupunkirakenteessa on teknisesti haasteellisempaa ja kalliimpaa kuin täysin

rakentamattomalle alueelle rakentaminen. Tämä korostuu erityisesti tarjouksen laskentavaiheessa erilaisten riskivarausten määrissä.

Kilpailu asemien välillä

Kaikki vastaajat olivat yksimieliset, että Tapiola ei ilman metroa pysty kilpailemaan enää nykyisellään muita vaikutusalueella olevia aluekeskuksia vastaan, kuten esimerkiksi Matinkylän Isoa Omenaa, Leppävaaran Selloa tai Helsingin Kampin keskusta.

Kiinteistösijoittajat ja kaupalliset toimijat toivat esiin huolen tulevien metroasemien kaupallisen toiminnan keskinäisestä kilpailusta. Julkisten toimijoiden puolelta tätä ei niinkään pidetty riskinä vaan koko metrolinjan varren kehittyminen nähtiin mahdollisuutena.

8 Johtopäätökset ja kritiikki

8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että metron ja metroasemien rakentamisen vaikutus koko Tapiolan kehittymiseen ja Länsimetron linjaukselle on vähintäänkin merkittävä. Metroon tehdyt investoinnit tuottavat tuloa useita vuosikymmeniä ja hyöty realisoituu kaikille kaupunkia käyttäville tahoille sijoittajille, kaupantoimijoille, rakentajille, asukkaille ja asiakkaille. Ei siten pelkästään metroa käyttäville tahoille. Myös Espoon kaupunki hyötyy hankkeesta monin eri edellisessä luvussa kuvatuin tavoin.

Koko Tapiolan alueen säilymisen ja kehittämisen osalta metropäätös on varmistanut alueen kiinnostavuuden ja vetovoiman kasvun nykytilasta, jossa kilpailu muiden kaupallisten keskusten kanssa on heikentänyt Tapiolaa suhteessa muihin kaupallisiin keskuksiin. Tapiolan etuna on jo olemassa oleva kaupunkirakenne, joka mahdollistaa Tapiolan keskustan kehittämisen mahdollisimman tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

Metropäätös on mahdollistanut tulevien asema-alueiden maankäytön tehostamisen ja merkittävät asunto-, toimitilarakentamisinvestoinnit ko. metroasemien alueille. Lisäksi koko metrolinjauksen vaikutus Etelä-Espoon yritystoimintaan ja palvelutarjontaan on suuri. Metropäätöksellä on ollut merkitystä koko Etelä-Espoon kehittymiseen, tulevaisuuden suunnitelmiin ja uusien kaupunginosien rakentamishankkeisiin.

8.2 Kritiikki

Tässä luvussa käydään läpi kriittisesti arvioiden työn eri osa-alueita. Luvussa arvioidaan teoriaosuutta sekä empiiristä osuutta. Luvussa pohditaan tutkimuskysymyksiin vastaamista ja työn tavoitteiden saavuttamista ja ovatko tutkimustulokset luotettavia. Lopuksi käydään läpi lyhyesti tulosten soveltamista käytäntöön ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

8.2.1 Teoriaosuuden arviointi

Diplomityön teoriaosuus muodostui kahdesta pääaiheesta sidosryhmäteoriasta ja arvoteoriasta. Lähdemateriaalin avulla oli mahdollista luoda katsaus sidosryhmä- ja arvoteoriaan. Tämä teoriaosuus on hyvä ja onnistunut, sillä korkeatasoista lähdemateriaalia oli runsaasti tarjolla.

Sidosryhmäteorian osalta teoria osuus on selkeä ja ymmärrettävä. Mitä sidosryhmillä tarkoitetaan ja mitä sidosryhmät ovat tulevat teoriaosuudessa hyvin esiin.

Arvonmuutosteorian osalta haasteeksi muodostui arvon määrittely. Mitä tässä työssä tarkoitetaan arvolla ja mistä se muodostuu.

Vaikka teoriaosuus koostuu kahdesta eri teoriasta, onnistuttiin teoriasta löytämään tälle työlle merkityksellisemmät asiat ja teoria tukee hyvin haastattelututkimusta ja tulosten analysointia.

8.2.2 Empiirisen osuuden arviointi

Diplomityön päätavoitteena oli selvittää, miten Tapiola alueen keskeiset toimijat, joista useat ovat samalla alueen keskeisiä kiinteistönomistajia, kokevat metropäätöksen vaikuttaneen heidän hankkeeseen liittyvään päätöksentekoon.

Tutkimusongelmana työssä oli miten uusi metroasema vaikuttaa ympäröivään liiketoimintaympäristöön ja arvomuodostukseen. Lisäksi osa-ongelmina tutkittiin Tapiolan keskustan uuden metroaseman vaikutusta Tapiolan keskusta-alueen liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön ja metron vaikutuksia kiinteistösijoituspäätöksiin ja kaupan sijoittumispäätöksiin eri toimijoiden näkökulmista.

Kysymykset etenivät vuoden 2006 metropäätöksestä ja sen vaikutuksesta haastateltavien toimintaan. Mitä tapahtui metropäätöksen jälkeen eri toimijatahojen organisaatioissa ja toimintatavoissa. Tämän jälkeen kysyttiin metron vaikutuksista kyseisen tahon toimintaan ja päätöksentekoon. Kysymyksillä selvitetään miten metro vaikuttaa taloudelliseen aktiivisuuteen Tapiolan alueella. Miten arvoa muodostuu Tapiolan keskustaan. Myös metroon ja Tapiolan kehityshankkeeseen liittyvät hyödyt ja haitat pyritään selvittämään haastatteluissa. Kysymykset selvittävät myös kehityshankkeeseen liittyviä haasteita eri toimijoiden näkökulmasta. Lopuksi kysytään miten Espoon etelä-osat ja Tapiola olisivat kehittyneet ilman metropäätöstä ja mikä oli metropäätöksen vaikutus Etelä-Espoolle.

Näihin edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin oli tarkoitus löytää vastaukset haastattelututkimuksessa. Haastattelujen kaikki tavoitteet täyttyivät. Tapiola keskustan toimijat, jotka olivat tutkimuksen pääkohderyhmä, suostui haastatteluun neljätoista kappaletta. Haastateltavat käsittävät kokonaisvaltaisesti Tapiolaa kehittävät tahot ja näin ollen vastaukset ovat kiinnostavia ja todenmukaisia. Haastatteluihin osallistuivat muun muassa isojen kiinteistösijoittajien edustajia, kaupallisia toimijoita, rakennusalan edustajia ja julkisista toimijoista Espoon Kaupungin ja Länsimetro Oy:n edustajat.

Haastattelututkimuksessa voidaan lähes aina kritisoida haastateltavien määrää. Kolmetoista keskeistä Tapiola kehitysprojektiin osallistuvaa tahoa voidaan pitää hyvänä ja riittävän laajana otoksena. Hyvin ilmeisesti laajempi joukko haastateltavia saattaisi tuoda uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen, mutta ongelmana haastateltavissa oli enneminkin hankkeeseen liittyvä yhteinen päämäärä kuin haastateltavien lukumäärä.

Viisi neljästätoista haastatellusta ovat kiinteistösijoittajia. Tämä kuvaa osaltaan sitä, että institutionaalisten sijoittajien merkitys laajojen kiinteistökehityshankkeiden mahdollistajina Suomen kiinteistömarkkinoilla on vahva.

Työn tavoitteena oli selvittää hankkeen keskeisten toimijoiden näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Tällä voidaan perustella tavoitteiltaan melko samankaltaisen haastattelujoukon valinta.

Mikäli tutkimusta olisi lähdetty tekemään suoraan Tapiolassa asuville tai asioiville henkilöille olisivat vastaukset olleet varmasti erityyppisiä, mutta Tapiolassa asuvien tai asioivien henkilöiden tutkiminen ei ollut tämän työn tavoitteena.

Kolmen haastatellun rakennusalan toimijan määrää voidaan myös tarkastella kriittisesti. Toisaalta haastatellut rakennusalan toimijat ovat kaikki olleet laajoissa kiinteistökehityshankkeissa mukana ja näin ollen omaavat selkeät näkemykset ison kaupunkikeskuksen kehityshankkeesta ja siihen liittyvistä tekijöistä.

Vaikka haastattelukysymykset olivat hyvin suunniteltuja, kuitenkin osa kysymyksistä oli tietyllä tavalla toistoa ja esimerkiksi kysymykset taloudellisesta aktiivisuudesta ja arvon lisäyksestä saivat vastaajan ymmärtämään kysymyksen samanlaisena. Kysymyksen tulokset olivat työn kannalta merkityksellisiä ja siten ne olivat mukana tuloksissa. Haastattelulomakkeen viimeisen kysymyksen ”Mitä odotuksia teillä on Tapiolan metroasemasta” hyöty työn kannalta jäi vähäiseksi, koska aihetta oli sivuttu jo merkittävästi muissa kysymyksissä.

Kysymyksiä suunnitellessa oli tiedossa että kaikilla toimijoilla ei ole tietoa kiinteistösijoittajien tai kaupan päätöksiin vaikuttavista seikoista, mutta työssä nähtiin tärkeänä saada myös vastukset kysymyksiin muilta kuin kiinteistösijoittajalta tai kaupantoimijalta. Samoin myös julkisilla toimijoilla oleva tieto Etelä-Espoon kehittämisestä on laajempaa kuin muilla vastaajilla, mutta myös nämä näkemykset olivat mielenkiintoisia työn kannalta ja siksi niitä kysyttiin myös muilta kuin julkisilta toimijoilta.

Työssä oli tärkeää, että haastatteluihin pyydettiin nimenomaan päättävässä asemassa olevia henkilöitä. Vastaajat edustivat yrityksiään vastauksissaan ja toivat sen myös selkeästi esiin. Kuitenkin metrohankkeen laajuudesta johtuen vastauksissa voi aina olla mukana subjektiivisuutta ja tämä on hyvä tiedostaa tuloksia analysoitaessa. On myös hyvä huomata haastattelijan mahdollinen vaikutus haastattelutuloksiin. Vaikka haastattelijan tehtävänä on pitää keskustelua yllä, voi haastattelija kuitenkin ohjata keskustelua asettamalla kysymyksiä ja kommentoimalla vastauksia.

Haastattelujen tulkinnessa tutkijan tulee pyrkiä toimimaan mahdollisimman läpinäkyvästi ja objektiivisesti. Vastausten tulkinnessa tulee olla tarkkana ja mahdollisia ongelmia saattavat aiheuttaa myös väärin ymmärretyt tai ristiriitaiset vastaukset. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi vastaukset olisi voinut äänittää, litteroida ja tarvittaessa käydä vastaukset haastateltavan kanssa läpi ennen vastausten tulkintaa. Tämän diplomityön puitteissa sekä haastateltavien kiireisistä aikatauluista johtuen tämä ei ollut mahdollista. Haastattelun jälkeen haastattelija kävi tulokset läpi itsenäisesti kun haastattelu oli tuoreessa muistissa ja näin varmisti tietojen tallennuksen oikein. Tutkimustulokset pystyttiin esittämään luotettavasti. Apuna olisi voinut käyttää enemmän taulukoita tai kuvia, esimerkiksi sidosryhmien muuttumisesta ajan kuluessa, jotka olisivat tehneet tutkimustulokset vielä paremmin havainnollisemmiksi kuin pelkkä teksti.

8.2.3 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Työn tutkimuskysymykset on esitetty työn johdannossa luvussa 1.2. Tutkimuskysymyksenä oli miten uusi Tapiolan metroasema ja länsimetro vaikuttavat ympäröivään liiketoimintaympäristöön ja arvonmuodostukseen. Tutkimuksen osa-ongelmina, apututkimuskysymyksinä selvitettiin metropäätöksen vaikutukset kiinteistösijoitus-päätöksiin ja kaupan sijoittautumispäätöksiin. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin Länsimetron vaikutus koko Etelä-Espoolle.

Metron merkityksestä kiinteistösijoitus- ja kaupan sijoittautumispäätöksiin luotiin haastattelujen perusteella melko kattava kuva. Haastattelukysymyksiin vastasi kolmetoista alan keskeisiä toimijoita edustavaa ammattilaista, jota voidaan pitää varsin hyvänä määränä. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin haastateltavien yksipuolisuus. Kaikki haastatellut toimijat ovat kaikki kehittämässä Tapiolan aluetta ja näin ollen vastuksissa voi korostua liiallinen positiivisuus hankkeen onnistumista kohtaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin selvittää merkittävimpien hankkeen toimijoiden näkemykset metron hyötyihin. Tästä johtuen tulee huomioida, ettei tutkimuksen tuloksia voi suoraan verrata kaikkien yleisiin näkemyksiin.

Työn tutkimuskysymyksiin tutkimus onnistui vastaamaan hyvin. Neljätoista Tapiolan kehittämishankkeen keskeistä toimijaa antoivat omat kokonaisvaltaiset näkemyksensä aiheesta. Vastajat edustavat merkittävää osaa Tapiolan keskustan kehittämiseen osallistuvista tahoista, joten työssä voidaan olettaa luodun varsin hyvä yleiskuva keskeisten toimijoiden suhtautumisesta Tapiolan metroaseman vaikutuksista Tapiolan alueen liiketoimintaympäristöön. Myös osa-ongelmiin työ onnistui vastamaan hyvin, sillä kolmentoista kysymyksen aiheita käsiteltiin haastattelututkimuksessa useamman kysymyksen avulla ja haastateltavat vastasivat kaikkiin esitettyihin kysymyksiin laajasti.

8.2.4 Tulosten soveltaminen käytäntöön

Yhtenä työn tarkoituksena oli tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi lisätä tietoa Länsimetron metroasemien ja metrolinjan vaikutuksista eri toimijatahoihin ja päätöksentekoon. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat kiinnostuneita tutkimuksen tuloksista ja valmis työ lähetetään haastatelluille luettavaksi.

Tutkimuksessa selvitettiin metron merkitystä sijoitus- ja sijoittautumispäätöksiin Tästä voi olla hyötyä metroa laajennettaessa Matinkylästä Kivenlahteen. Sijoittajat voivat paremmin yhteistyössä kaupungin ja Länsimetro-organisaaton kanssa miettiä kaupallisen kehittämisen lähtökohtia ja pyrkiä parantamaan yhteistyötä hankkeen eri osa-alueilla. Tuloksilla voi olla vaikutusta myös hankkeen resursseihin, kun nähtiin missä suurimmat ongelmakohdat ovat olleet. Työn tulokset voivat synnyttää myös keskustelua aiheesta alan toimijoiden kesken.

8.3 Jatkotutkimuskohteet

Työ on ensimmäinen Länsimetro tuottamia arvotekijöitä käsittelevä tutkimus, joten aiheesta on useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Metrohanketta ja asemia voisi tutkia tarkemmin esimerkiksi analysoimalla toteutettuja projekteja ja raportoimalla niiden onnistumisista ja kehitystarpeista.

Mielenkiintoista voisi olla vertailla kiinteistösijoittajien tai kaupan toimijoiden näkemyksiä metron ja metroasemien vaikutuksesta eri toimijoiden sijoitus- ja sijoittautumispäätöksiin kansainvälisesti. Miten eri metroasemien merkitykset painottuvat sijoitus- ja sijoittautumispäätöksiin isojen metropolien laajoissa metroasemaverkoissa. Miten uuden metrolinjan ja asemien seudut kehittyvät ja mitkä

ovat päätöksentekokriteereinä sijoitus- tai kaupanpäättöksiä tehtäessä metroasemille kansainvälisesti.

Lisäksi Tapiola kehittämisessä mukana olevat yritykset olisivat mielenkiintoien tutkimuskohde sidosryhmäteorian näkökulmasta. Tutkimus voisi kohdistua Tapiolan kehittämisen keskeisiin toimijoihin valta/mielenkiintomatriisin näkökulmasta. Tällä voitaisiin havainnollistaa kuinka sidosryhmien valta ja kiinnostus muuttuvat läpi koko kehittämisprojektin.

9 Yhteenveto

Tutkimuksen on tarkoitus selvittää mikä on uuden länsimetron ja metroaseman vaikutus ympäröivään Tapiolan keskustan (Kaava-alue 1) liiketoimintaympäristöön ja arvonmuodostukseen sekä miten Tapiolan metroasema vaikuttaa kiinteistösijoituspäätöksiin ja kaupan sijoittautumispäätöksiin. Lisäksi tutkimuksessa saatiin tietoa miten eri sidosryhmät näkevät metropäätöksen merkityksen Tapiolalle ja Etelä-Espoolle ja omaan toimintaansa peilaten. Tiedot kerätään haastattelemalla eri toimijoita.

Aihetta lähestyttiin kahdella tavalla. Teoriaosuudessa käsiteltiin sidosryhmäteoriaa ja arvonmuodostusta ja todettiin Tapiolan keskustan kehityshankkeen sidosryhmät. Empiirisessä osiossa selvitettiin haastattelututkimuksen avulla, millaisena alan keskeiset toimijat näkevät Tapiolan keskustan kehittämisen, Tapiolan metroaseman sekä koko metrolinjan hyödyt omille toimintapäätöksilleen.

Haastatteluihin osallistui neljätoista henkilöä, joista viisi edusti kiinteistösijoittajia/kiinteistön omistajia kolme kaupallisia toimijoita, kolme julkisia toimijoita ja kolme rakennusalan toimijoita. Lopuksi haastatteluiden tuloksia analysoitiin ja niitä verrattiin teoriaosuudessa esille nostettuihin seikkoihin, joiden pohjalta tehtiin johtopäätökset.

Metropäätöstä kuvattiin kriittiseksi koko Tapiolan tulevaisuuden kannalta. Ilman metropäätöstä Tapiolan keskustaa ei olisi rakennettu tässä laajuudessa mitä nyt on rakenteilla. Metropäätös metrolinjan rakentaminen mahdollistaa koko länsimetron varrelle merkittävän maankäytön muutoksen. Tuleville länsimetron asemille kaavoitetaan suuri määrää uutta rakennusoikeutta asunnoille ja toimitiloille.

Kiinteistösijoittajien näkökulmasta metro mahdollistaa kiinteistösijoitukset Tapiolan keskustan kiinnostavuuden lisääntyessä merkittävästi niin kaupallisen kehittämisen kuin myös asuntorakentamisen osalta. Tapiolan houkuttelevuus osaltaan lisää kaupallisten toimijoiden kiinnostusta Tapiolan keskustaan. Tulevat asiakasvirrat varmistavat kaupallisten toimijoiden menestymisen myös pitkällä aikavälillä. Kaupallisten toimijoiden hyvinvointi ja vuokranmaksukyky varmistavat investointilaskelmien mukaiset tuotot kiinteistösijoituksille. Menestyvän kaupunkikeskuksen tuottokyky on hyvä. Kiinteistösijoittajien kiinnostus kasvavia ja kehittyviä alueita kohtaan säilyy ja myös vahvistuu. Tämä omalta osaltaan lisää kehitysmahdollisuuksia kyseisiin metroasemien alueisiin. Kehittyvät ja kasvat alueet mahdollistavat myös kiinteistöjen arvon säilymisen ja kehittymisen myös pitkällä aikavälillä.

Hankkeen riskitekijöinä kiinteistösijoittajat nostivat esiin kaavoitusprosessin pitkäkestoisuuden, joka heikensi hankkeen toimintaedellytyksiä ja sai sijoittajat ainakin joiltain osin pohtimaan muita vaihtoehtoja, mikäli kaavoitusprosessi ei olisi edennyt. Myös kaupan toimijat kokivat kaavoitusprosessin keston haasteena kaupansijoittautumispäätöksille. Epävarmuus tulevasta rasitti eri toimijaryhmiä ja näiden välisiä suhteita. Varmuus hankkeen etenemisestä esitetyn kaltaisena saatiin vasta Tapiolan keskustan asemakaavan vahvistuttua.

Kiinteistösijoittaja haastattelujen mukaan kaupungin olisi kaavoitusmonopolin omaavana tahona ymmärrettävä paremmin maankäytön hinnoittelussa myös

kiinteistökehittämisen lähtökohdat ja kannattavuusnäkökulmat. Tapiolan metroaseman ja Tapiolan kehittäminen on kaupungin ja kiinteistösijoittajatahojen yhteisponnistus.

Sijoittajatahot toivat myös esiin että tulevaisuudessa merkittävimmät kiinteistösijoitukset tehdään pääväylien ja hyvien liikenneyhteyksien varsille kasvukeskuksiin. Siten Etelä-Espoolla on erinomaiset kehitysmahdollisuudet myös tulevaisuudessa.

Kaupan toimijat näkevät Länsimetropäätöksen tärkeänä alkusysäyksenä Tapiolan kaupalliselle kehittämiselle. Metropäätös vuonna 2006 ei suoranaisesti vaikuttanut kaupan toimijoiden toimintatapaan tai organisointiin. Ymmärrys hankkeen merkityksestä oli olemassa ja toimijat selvittivät eri kiinteistöomistaja tahoilta sekä kiinteistönkehittäjiltä tarkempia suunnitelmia ja aikatauluja hankkeen etenemisestä. Myös erilaiset kauppapaikkavaramahdollisuudet koko tulevan länsimetron varrelta kiinnostivat. Länsimetro hanketta ja erityisesti Tapiolan keskustan kehittämistyötä seurattiin aktiivisesti.

Kaupan alan toimijat tuovat esiin tärkeänä seikkana Tapiolan keskustan tiivistymisen ja tiiviin kaupallisen kokonaisuuden rakentumisen. Tapiolan suuralue on ostovoimaltaa yksi Suomen korkeimmista ja näin ollen kaikille kaupallisille toimijoille kiinnostava. Tapiolassa on vakiintunut asiakaskunta ja usko merkittävään asiakaspiiriin laajenemiseen tulevat selkeästi ilmi tutkimustuloksissa.

Samoin kuin kiinteistösijoittajat kaupan toimijat näkevät Tapiolan olemassa olevan kaupunkirakenteen tärkeänä elementtinä Tapiolan alueen kehittämisessä. Tapiola profiloituu kaupunkikeskuksena. Tämä mahdollistaa palvelurakenteen ja uudenlaisten kaupallisten palveluiden kehittämisen ja Tapiolan markkinoinnin uudella tavalla. Kaupan toimijat näkevät myös Tapiolan metroaseman ja länsimetron lisäävän merkittävästi taloudellista toimeliaisuutta koko Tapiolan alueella. Alue kiinnostaa myös aivan uusia toimijoita.

Rakennusalan toimijoiden ja kiinteistökehittäjiin metropäätös vaikutti positiivisesti. Sinänsä merkittäviä organisaatiomuutoksia ei haastatelluissa yrityksissä tehty. Rakennusliikkeet ovat oppineet järjestämään rakennushankkeille tarvittavan organisaation hyvinkin nopealla aikataululla.

Rakennusalan toimijoille tärkeänä tekijänä nousi esiin rakennushankkeen pitkäkestoisuus ja laajan rakennushankkeen merkittävä referenssiarvo.

Rakennusalan toimijoilta tuli esiin mielenkiinto ja halu päästä kehittämään tulevia metroasemia ja osallistua itse sekä metrolinjan, asemien ja maanpäälliseen rakentamiseen mahdollisimman suurella volyymilla. Joskin tarjousprosessin haasteellisuus muiden samanaikaisten tarjousprosessien kanssa vaikutti rakennusliikkeen kykyyn tarjota urakoita koko metrohankkeen kattavasti.

Julkisten toimijoiden haastattelutuloksista ilmeni julkisten toimijoiden päämäärätietoisuus kehittää Tapiolan, Otaniemen ja Keilaniemen alueita. Haastatteluista kuvastuu myös aito halu viedä mittava ja monitahoinen metrolinjan ja metroasemin rakennusprojekti tavoitteiden mukaisesti päätökseen. Lisäksi julkiset toimijat korostavat

yhteistyön merkitystä sekä kiinteistösijoittajien, rakentajien ja kaupallisten toimijoiden kanssa. Julkisilla toimijoilla on suuri intressi kehittää koko Länsimetron uusia asemaseutuja merkittävästi ja varmistaa siten Etelä-Espoon suunnitelmallinen kehitys ja kehittyminen niin alueen nykyisiä ja tulevia asukkaita kuin yrityksiäkin varten.

Myös vanhan Tapiolan arvo nähdään kasvavan. Tapiolan kaupallinen tiivistyminen tapahtuu pääsääntöisesti metroaseman yläpuolella ja vanha vihreä Tapiola säilyy ja kehittyy. Tapiolan kehitys, asuntorakentaminen ja liikerakentaminen mahdollistavat Tapiolan alueen asukasmäärien kasvun ja Tapiolan kehittymisen työpaikka-alueena.

Metro mahdollistaa toimivan joukkoliikenteen ja kaupunkirakenteiden pitkäjänteisen kehittämisen. Maankäytön tehostaminen ja rakentamisen lisääminen ja uusien asunto- ja liiketilakeskittymien rakentuminen mahdollistaa kullekin asemaseudulle taloudellisen pirstysruiskeen Metro mahdollistaa merkittävän verotulojen lisäyksen Espoon kaupungille muun muassa maankäyttömaksujen muodossa.

Negatiivisina asioina esiin tuloksista ilmeni metrohankkeen rakennusaikaset haitat ja pitkäkestoisuus. Kehittämishanke on pitkäkestoinen ja liikkuminen ja pysäköinti Tapiolan alueella on tällä hetkellä rakentamisen ollessa käynnissä hankalaa. Esimerkiksi Tapiolan keskuspysäköinnin ensimmäisen vaiheen Tapionaukion pysäköintilaitoksen löydettävyyden on ollut vaikeaa alueelle tuleville asiakkaille. Myös julkisen liikenteen siirtyminen pois Merituulentieltä kiertoreiteille on vähentänyt asiakasvirtoja Tapiolan keskustassa.

Tuloksista käy selkeästi ilmi kaikkien haastateltujen usko metrolinjan mahdollisuuksiin ja metroaseman positiivisesta merkityksestä taloudelliseen aktiivisuuteen ja alueen kehittymiseen Tapiolan alueella. Esimerkiksi sijoittajat näkevät Tapiolan jo olemassa olevan kaupunkirakenteen mahdollistavan paremmat kehittämisedellytykset kuin esimerkiksi muut täysin uudisrakentamisen varassa olevat metroasemat kuten esimerkiksi Niittykumpu, johon on myös kaavoitettu runsaasti uutta toimitila- ja asuntorakentamista.

Metrolinja ja metroasema tuo tutkitusti hyötyä ja lisää arvoa kaikille toimijoille mukaan lukien toimitilat, asunnot, kauppiat, asukkaat ja kulttuuriympäristö.

Lähdeluettelo

Achterkamp, M. ja Vos, J. F. J. 2008. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a metaanalysis. *International Journal of Project Management*, 26, 749—757.

Alku, A. 2007. Mennäänkö metrolla? Joukkoliikenteen uusi aika. 1.painos. Suomenmaa yhtiöt Oy. Oulu. ISBN 978-952-99885-0-1.

Arkkitehtitoimisto SARC. Espoon kaupunki. 2011 Tapiolan keskus, Kulttuuriympäristöanalyysi 2.11.2011. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.11.2014]. Saatavissa: <http://aineistopankki.espoo.fi>

Bowman, C. ja Abrosini, V. 2000. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11, 1–15.

Calvert, S. 1995. Managing Stakeholders. In *The Commercial Project Manager*, edited by J. R. Turner. London: McGraw-Hill.

Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92—117.

Cleland, D. I. 1998. Stakeholder management. In J. Pinto (Ed.), *Project management handbook* (pp. 55—72). San Francisco: Jossey-Bass, Project Management Institute.

Damm, D. Lerman S.R., Lerner-Lam E. ja Young J. 1980. Response of urban real estate values in anticipation of the Washington Metro. *Journal of Transport Economics and Policy*, 14 (1980), pp. 315–336

Davies, A. 2004. “Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13 No. 5, pp. 727-56.

Debrezion, G. Pels E ja Rietveld P. 2007. The Impact of Railway Stations on Residential and Commercial Property Value: A Meta-analysis. *The Journal of Real Estate Finance and Economics* August 2007, Volume 35, Issue 2, pp 161-180

De Chernatony, L., Harris, F. ja Riley, F. 2000. Added value: its nature, roles and Sustainability. *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Nos. 1/2, pp. 39-56.

Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65—91.

Entrecon. 2011. Tapiolan keskusprojekti, Kaupalliset ympäristövaikutukset. Tutkimusraportti 05/2011. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.11.2014]. Saatavissa: <http://aineistopankki.espoo.fi>

Eskola, Jari & Suoranta Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Jyväskylä: Vastapaino. 266 s. ISBN 951-768-035-X

- Espoon kaupunki. Internet-sivut. [Viitattu 15.11.2014]. Saatavilla <http://www.espoo.fi>
- Espoon kaupunki. Tapiola verkkolehti 2015. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 3.4.2015]. Saatavilla: http://www.espoo.fi/materiaalit/asuminen_ja_ymparisto/verkkolehti/tapiola/offline/download.pdf
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Lisäp. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s. ISBN 978-952-495-073-2.
- Helsingin kaupunki. Metroliikenne. Internet-sivut. [viitattu 15.11.2014]. Saatavilla <http://www.hel.fi/hki/hkl/fi/hkl-metroliikenne>
- Henttonen, Elina. 2008. Usein kysyttyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 15.11.2014] Saatavilla <https://into.aalto.fi/.../Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta>.
- Kuluttajatutkimuskeskus. Internet sivut. [Viitattu 15.11.2014]. Saatavilla http://www.ncrc.fi/files/5232/05_tapiolan_idea_pantzar.pdf
- Kaupunkiliikenne. Internet sivut. [Viitattu 15.11.2014]. Saatavilla <http://www.kaupunkiliikenne.net/mikametro.htm>
- Kauppakeskusyhdistys. Finnish Shopping Centers, Kauppakeskukset 2015 [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2.1.2015]. Saatavilla: <http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/attachements/2015-03-20T15-06-1748.pdf>
- Laitinen, E. 2007. *Customer value in turnkey project deliveries*. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-140.
- Leszinski, R. and Marn, M. 1997. Setting value, not price. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1, pp. 99-115.
- Länsimetro. Internet-sivut. [Viitattu 15.11.2014]. Saatavilla <http://www.lansimetro.fi/>
- Monroe, K. (1991). *Pricing – Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Museovirasto. Valtakunnallisesti merkittävät rakennetut kulttuuriympäristöt, Tapiola 22.12.2009. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 3.4.2015]. Saatavissa: http://www.rky.fi/read/asp/r_kohde_det.aspx?KOHDE_ID=1359

Museovirasto. Valtakunnallisesti merkittävät rakennetut kulttuuriympäristöt, kysymyksiä ja vastauksia, 23.12.2009. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.4.2015]. Saatavissa: http://www.rky.fi/read/asp/r_RKY_faq.pdf

Pantzar, M. 2008. Tapiolan idea. Julkaisussa Koti – tehtävistä uusiin haasteisiin. S.56-65. Toim. Lammi, M ja Timonen, P. (2008). Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 4. Tampereen Yliopistopaino.

Payne, A. ja Holt, S. 2001. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159-182.

Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, NY.

Pyörälä E, 1995, Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa Leskinen J, Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki. Ykköspaino Oy. ISBN 9529671806

Ramsay, J. 2005. The real meaning of value in trading relationships, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Iss: 6, pp.549 – 565.

Saaranen-Kauppinen A. ja Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 26.3.2015.)

Tapiolan keskus. Internet sivut. [Viitattu 15.11.2014]. Saatavilla <http://www.tapiolankeskus.fi/>

Uлага, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32:677-693.

Vargo, S., Maglio, P. ja Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *Eur. Management J.* 26:145–152.

Walter, A., Ritter, T. ja Gemünden, D. 2001. Value-creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 365-77.

Zeithaml, V. 1987. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(July), 2–22 1988.

Ympäristöministeriö. Valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet ja rakennettu kulttuuriympäristö 23.12.2009. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.4.2015]. Saatavissa: http://www.rky.fi/read/asp/r_RKY_kaavoituksessa_ja_lupamenettelyssa.pdf

Haastattelulomake

Taustatiedot

Arto Nummela, haastattelija

Aika ja Paikka

Haastateltava:

Yritys:

Asema yrityksessä:

Haluan että nimeäni tai yritystä ei mainita tässä diplomityössä K/E

1. Miten vuoden 2006 päätös länsimetron rakentamisesta vaikutti toimintaanne ja esimerkiksi päätöksentekoprosesseihin.
2. Mitä tapahtui metropäätöksen jälkeen, mitä on tehty, päätetty, suunniteltu, alettu rakentaa, muutettu, jne.
3. Mikä on metrolinjan ja uuden metroaseman merkitys kiinteistösijoituspäätöksille.
4. Mikä on metrolinjan ja uuden metroaseman merkitys kaupan sijoittautumispäätöksille.
5. Miten uudet metroasemat vaikuttavat taloudelliseen aktiivisuuteen
6. Lisääkö metrolinjan ja uuden metroaseman tulo Tapiolaan taloudellista aktiivisuutta alueella.
7. Uusi Tapiolan metroasema mitä positiivista/negatiivista se mielestänne aiheuttaa.
8. Miten metrohanke on edennyt eri toimijatahot huomioiden.
9. Luoko uusi metroaseman lisää arvoa kaikille toimijoille mukaan lukien toimitilat, asunnot, kauppiaat, asukkaat, kulttuuriympäristö.
10. Miten Tapiolan keskusta kehittyisi jos metropäätöstä ei olisi tehty.
11. Miten metropäätös on vaikuttanut Espoon etelä-osien kehittämissuunnitelmiin.
12. Miten Etelä-Espoo kehittyisi jos metropäätöstä ei olisi tehty.
13. Mitä tulevaisuuden odotuksia teillä on Tapiolan metroasemasta.

Haastatellut tahot

Espoon Kaupunki

Olavi Louko, Teknisen toimen johtaja
Antti Mäkinen, Tapiola projektinjohtaja

Indepro Oy

Seppo Kivilaakso, Rakennuttajakonsultti, Hallituksen puheenjohtaja

LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy

Vesa Eskoli, Kiinteistösijoitusjohtaja
Vesa Immonen, Toimitusjohtaja
Ilmo Jäntti, Salkunhoitaja
Kim Säs, Kiinteistörahastojohtaja

Länsimetro Oy

Matti Kokkinen, Toimitusjohtaja

Lemminkäinen Oyj

Jussi Niiranen, Johtaja

Nordea Henkivakuutus Suomi Oyj

Janne Sipilä, Kiinteistöjohtaja

Promote Oy

Kirsi Borg, Kauppakeskusjohtaja

SRV Oyj

Timo Nieminen, Varatoimitusjohtaja

Stockmann Oyj

Juha Oksanen, Kiinteistöjohtaja

Tapiola Toimii ry

Juha Mäkelä, Toiminnanjohtaja